II

aP

1

Biblioteca práctica de adminitación

y ventas

océano

Es una obra del

GRUPO EDITORIAL OCEANO

Presidente: José Lluis Monreal Director General: José M' Martí Director Editorial: Carlos Gispert

EDICIÓN 1987

Dirección editorial Carlos Gis Dirección adjunta y edición Ilustración Esther Amigó Maqueta Arturo Chifoni

Textos DIORKI, Pablo Di Mas!

Dibujos Ciurana & Salom Producción José Gay

MCMLXXXI I - EDICIONES OCÉANO-ÉXITO, SA. Paseo de Gracia, 24 y 26 Teléfonos: 317 45 08* y 301 01 82* Telex: 51 735 exit e 08007 Barcelona (España)

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no podrá reproducirse total ni parcialmente, ni almacenarse en sistemas de reproducción, ni transmitirse en forma alguna, ni por ningún procedimiento mecánico, electrónico, o de fotocopia, grabación u otro cualquiera, sin el permiso previo de los editores por escrito.

PRINTED IN SPAIN

ISBN: 84-7069-149-X (Obra Completa) ISBN: 84-7069-152-X Volumen IV)
Depósito legal: B. 34.268-85 (DC)-lV Impreso por. IDTOGRAF, S.A. San Adrián, 52-54 08030 BARCELONA

TOMO IV

CONTABILIDAD Y GESTIÓN ECONÓMICA

PRÓLOGO

El presente volumen trata de algo tan fundamental en el terreno de la Administración de empresas como es analizar los métodos y posibilidades de obtener los medios económicos que permitan su desarrollo, una vez conocida su situación patrimonial, mediante el empleo adecuado de los registros contables que ha de llevar.

Asimismo, se analiza la fijación de una política de precios coherente, aspecto que para el profano puede parecer irrelevante, pero que precisa de un minucioso análisis para evitar todo tipo de errorés. Del precio que se fije para el artículo que se fabrique o comercialice, dependerá la utilidad o pérdida de la empresa y su supervivencia futura.

Se trata de temas con los que los pequeños y medianos empresarios pueden o no estar excesivamente familiarizados y resultarles un tanto fastidiosos. Probablemente preferirán tratar de los temas comerciales y, en su práctica diaria, no presentarán excesiva atención a estos asuntos estrictamente financieros.

Pero, si hasta hace unos años, la preocupación fundamental de la empresa era elevar su cifra anual de ventas, hoy la situación ha cambiado, pues la nueva coyuntura económica en que se desenvuelve el mundo ha puesto en primer plano la importancia de los medios de financiación.

Las dificultades de todo tipo son mayores, la competencia es más numerosa, los clientes a veces se retrasan en los pagos, el crédito bancario se endurece, la Administración exige un mayor control en la presentación de los documentos contables, etc.

Al iniciar el estudio de estos temas, se comprenderá de inmediato su importancia. Ya no basta con que el director de un pequeño negocio tenga contratados los servicios de alguna asesoría, él mismo debe pasar bastantes horas de su jornada intentando el perfeccionamiento de su organización administrativa y contable, con el fin de que le aporte los datos precisos para la correcta toma de decisiones. La intuición ya no sirve, como tampoco el guardar todos los datos en la cabeza, como si se tratase de un miniordenador. La contabilidad ofrecerá cifras con que fijar precios, la solvencia de clientes, la rotación que se dará a determinado artículo, los costos reales en que se incurre en la prestación de un servicio, etc.

No es raro el caso del empresario que, cuando ha organizado correctamente su negocio, comprueba que las verdades que para él eran absolutas y en las que pensaba basar sus esquemas decisorios, comienzan a perder credibilidad. Gracias a diversos estudios realizados, conocemos que la falta de registros adecuados es uno de los principales motivos de las dificultades financieras de muchas jóvenes empresas.

Por tanto, cuando el lector finalice este volumen, debe hacer un detenido examen sobre la posibilidad de mejorar algunos de estos aspectos en su misma empresa, así como la manera de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Los temas a tratar constituyen la columna vertebral de la empresa.

Índice

de materias

PRÓLOGO SECCIÓN I.

REGISTROS Y FUNCIÓN CONTABLE

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES 2. LOS REGISTROS CONTABLES Y LA GESTIÓN

EMPRESARIAL *a) Necesidad de emplear un lenguaje común b) Necesidad de registrar las operaciones económicas*

de la empresa c) Elección del sistema contable d) Soportes de la información y datos a registrar e) Objetivos que debe cumplir la información f) Clasificación de la información g) Falta de recursos técnicos o humanos 3, EL INVENTARIO Y EL BALANCE

a) Concepto y estructura b) Disposición de las partidas en el balance 4. LA CUENTA DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y

GANANCIAS) 5. EL FLUJO DE FONDOS 6. OTROS REGISTROS CONTABLES

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. BENEFICIO CONTABLE Y BENEFICIO REAL:

PROBLEMAS DE VALORACIÓN *a) Clases de beneficio b) Determinación del beneficio contable c) Incidencia de la valoración en el resultado de un*

ejercicio d) Principios normativos de la valoración de activos e) Determinación de la rentabilidad general de la

empresa 2. CONSERVACIÓN DE LOS REGISTROS CON-

TABLES *a) Introducción b) Exigencia legal de llevar determinados libros o re-*

gistros c) Dificultades encontradas al hacer la declaración

de impuestos d) Medidas de seguridad e) Micro filmaciones de documentos

547 553 553 553

554 555

555 557 558 558 558 562 562 562 571

576 578 579

580

580 580 581

584 588

592

593 593

594

594 594 594

549

C) CASOS PRÁCTICOS 595

1. LA PEQUEÑA HISTORIA DE RAFAEL MAR-

QUETTI 595 2. LOS NEGOCIOS DEL SR. PABLOS 598

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN 599

SECCIÓN II. MEDIOS DE FINANCIACIÓN

603

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 603

1. IDEAS GENERALES 603 2. LA FINANCIACIÓN EN LAS DISTINTAS FASES

DE LA EMPRESA 605 *a) Constitución e introducción en el mercado* 606 *b) Desarrollo* 606 *c) Consolidación* 606 3. TIPOS DE RECURSOS DE FINANCIACIÓN 607

a) Préstamos a corto plazo 608 *b) Préstamos a medio plazo* 608 *c) Préstamos a largo plazo* 609 *d) Capital propio* 610 4. FUENTES DE LOS RECURSOS DE FINAN-

CIACIÓN 610 *a) Financiación propia* 611 *b) Fondos de capital propios* 611 *c) Crédito del negocio* 612 *d) Entidades bancarias* 612 *e) Otras entidades financieras* 613 *Entidades públicas* 614 *g) Corporaciones mixtas* 615 *h) Sociedad de inversión* 616 5. LA GESTIÓN FINANCIERA: PROBLEMAS MAS

FRECUENTES 616 *a) Existencias* 617 *b) Activo fijo* 617 *c) Cifra de negocios* 617 *d) Cobros* 618 *e) Créditos bancarios* 618 *f) Personal* 618 *g) Gastos generales* 619 6. LA GESTIÓN FINANCIERA: ALGUNOS CONSE-

JOS ÚTILES 619 *a) Conocimiento de la situación financiera futura* 619 *b) Coeficiente Capital ajeno/Capital propio* 619 *c) Coeficiente Capital/Cifra de negocio*

621 *d) Acceso a las entidades financieras: el caso especial de los bancos* 621

B) ASPECTOS CONCRETOS 624

1. LA FINANCIACIÓN EXTERNA DE LA PEQUEÑA

Y MEDIANA EMPRESA 624 *a) La financiación externa* 625 *b) Aplicación de los créditos* 625 *c) El crédito comercial* 626 *d) Los «ratios» financieros en las empresas necesitadas de capital* 627 *e) Comparación entre la pequeña y la gran empresa* 627 *fi Consecuencias de los ciclos económicos* 628 *g) Resumen* 629 2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS LÍQUIDOS 630

a) La necesidad de liquidez 630 *b) El movimiento del dinero* 632 *c) Estudio de la rotación del efectivo* 633 *d) Vigilancia de algunas magnitudes* 634

C) CASOS PRÁCTICOS 637

UN HOMBRE CON IMAGINACIÓN 637

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN SECCIÓN III. LA FORMACIÓN DE PRECIOS

640 643

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES 2. LA FORMACIÓN DE PRECIOS EN LAS MERCANCÍAS Y EN LOS SERVICIOS 3. MÉTODOS DE FORMACIÓN DE PRECIOS EN GENERAL *a) Método rígido b) Método flexible c) Otros métodos* 4. MÉTODOS DE FORMACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS *a) Problemas específicos b) La elaboración de presupuestos* 5. CONSIDERACIONES SOBRE LA OFERTA DE PRECIOS *a) Precios por lotes b) Precios uniformes c) El análisis «ABC»* 6. CONDICIONAMIENTOS DE LA FORMACIÓN DE PRECIOS *a) Características individuales b) Facilidades financieras*

c) Servicios complementarios d) «Ventas-señuelo» e) Investigación de mercado f) Ciclo vital del producto

643 643

644

647 647 648 650

654 654 662

667 667 668 669

672 673 674 674 675 675 676

551

8.

9.

7. FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS *a) Metas a largo plazo b) Metas a corto p c) Configuración de una imagen favorable lazo*

a través

del LA POLITICA DE DESCUENTOS *a) El descuento por pronto pago b) El descuento por volumen de compras c) El descuento para abrir mercados* POLÍTICA COHERENTE DE PRECIOS. INFOR. AL CLIENTE

a) La empresa no es un coto cerrado b) Aumentos y reducciones de precios c) La comunicación con el cliente d) La mejora en el servicio ofrecido e) El caso especial de la rebaja de precios f) La guerra de precios 10. IMPORTANCIA DE LOS REGISTROS

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. INCLUSIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD EN EL PRECIO *a) Principios generales b) Análisis del costo cl Influencia del costo en la determinación del precio d) El método del multiplicador e) Análisis de casos concretos fi La optimización del beneficio* 2. ¿A CUÁNTO HAY QUE VENDER?

a) Elementos del precio de venta b) Costo directo cl Relación precio-volumen d) Factores limitativos e) La determinación del factor de recargo f) Recargo sobre el costo directo g) Recargo sobre la mano de obra directa h) Recargo sobre la unidad de peso i) Recargo sobre la hora de máquina

C) 2C1 A SLLOAO S IPAARiCIJETI ANDES,

AsOR. AS I A.

DE TINTORERÍA O) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

677 67g 67g

680 682 682 683 683

684 684 686 686 687 689 690 690

691

691 691 692 693 696 698 699 700 701 701 702 702 703
704 706 707 707

712 712 715

717

552

SECCIÓN I

REGISTROS Y FUNCIÓN CONTABLE

kA) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

. IDEAS GENERALES

Las exigencias administrativas que afectan a toda empresa, junto al obligado cumplimiento de la normativa elaborada para un adecuado funcionamiento empresarial en el marco de una sociedad cuya complejidad va en aumento, determinan la contratación de especialistas en un aspecto que suele resultar molesto al propio empresario: el trato continuo con números y operaciones complejas. El contable se convierte así en un pilar imprescindible de la correcta gestión de la empresa moderna.

Muchos hombres de negocios, sobre todo los pequeños empresa-

hos, se preguntan a veces: ¿Por qué tengo yo que gastar mi tiempo en

anotar y calcular cifras, que no me van a servir para nada, si no es para

calcular el impuesto que deberé pagar, cuando tengo tantas cosas que

hacer y que están esperando a que las haga?

Es cierto que la normativa legal hace aumentar en cierta medida el trabajo administrativo, tanto de registro de datos como de archivo, pero es un error creer que ese registro y archivo de datos es una obligación inútil, un tiempo perdido o un derroche de recursos. Para aquellos empresarios que todavía consideran que los datos históricos sólo sirven para constatar el éxito o el fracaso pasado, pero no para prever el futuro, es posible que los registros contables sean, en verdad, un derroche de recursos; pero no es así en aquéllos para los que «la historia es maestra de vida».

Los registros contables no sólo sirven para calcular el impuesto que se debe pagar, o para demostrar la solvencia del empresario individual o de la sociedad mercantil que exigen los bancos al conceder un crédito. Sirven también para conocer otros aspectos, como pueden ser:

Existe una serie de condiciones que aseguran un positivo nivel de utilidad y ***eficacia al sistema contable***

— La situación patrimonial y financiera de la empresa,

momento dado, bien en una perspectiva temporal

— Los aumentos y disminuciones del patrimonio, esto

das y las ganancias. El empresario no obtiene esta infc

través del balance, sino en base a la cuenta de result

— La evolución de la empresa, la cual puede conocer anota

forma ordenada y cotidiana todos los acontecimientos

ocurren en la misma. Esta información actualizada ayudará al empresario a tomar decisiones más eficaces y racionales, es decir, decisiones basadas en hechos y no en simples hipótesis. — Las tendencias de las principales variables de la explotación de los recursos propios.

Pára que el sistema contable logre alcanzar los niveles de utilidad y eficacia que se esperan del mismo, debe reunir las siguientes condiciones:

— Ajustarse a las necesidades de información de la empresa. — Ser manejables y de fácil interpretación. — Ser exacto en su reflejo de la realidad, además de coherente y fiable. — Proporcionar información actualizada que sirva de base a la toma de unas decisiones racionales.

La Administración Pública, generalmente, se ocupa de unificar los sistemas contables de las empresas

La Administración Pública de todos los países se esfuerza por conseguir la unificación de los sistemas contables de todas las empresas en general, o al menos, por sectores para facilitar sus estadísticas y la recaudación de impuestos. Para muchos, sin embargo, esta política atenta contra el principio de la independencia de la empresa, que se concreta aquí en la confección del sistema que cada una juzgue más adecuado según sus necesidades y posibilidades. Comprobamos que, una vez más,* los criterios de la Administración y la empresa no siempre coinciden.

Si el empresario individual no dispone de tiempo, o no tiene la suficiente preparación contable para hacerse cargo él mismo de la contabilidad, debe encomendar esa función a un especialista contratado por la empresa o a un experto de fuera (firma contable, colaborador individual, etc.)

2. LOS REGISTROS CONTABLES Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los historiadores, para explicar las áreas de penumbra que no han podido ser desveladas en su tarea investigadora, suelen hablar de los «misterios» de la historia. Estos puntos oscuros suelen tener, sin bargo, una explicación mucho más prosaica; la imposibilidad de terpretar los materiales arqueológicos legados por las antiguas ciones, debida a la ausencia o, caso de haberla, al descor su forma peculiar de escritura. Por esta razón aún pet o totalmente inexplicados ciertos aspectos importantes de 1 precolombinas de América.

Lo mismo puede decirse del mundo empresarial. Es evidente que el medio más idóneo para conocer la historia de la empresa es registrar el acontecer de su vida; no sólo las efemérides más importantes, sino también los pequeños hechos cotidianos que van configurando la vivencia empresarial.

Necesidad de emplear un lenguaje común Los datos deben registrarse empleando un lenguaje común; es de-

!ir, un método normalizado que permita establecer comparaciones con

>tras empresas. Lo que hace falta, en suma, es un método que permita

registrar de forma ordenada la gran variedad de operaciones de la

empresa.

b) Necesidad de registrar las operaciones económicas de la empresa

En las grandes culturas antiguas, como las precolombinas americanas, existen numerosos aspectos no clarificados por la investigación histórica. Esto suele deberse a la ausencia de los necesarios elementos interpretativos. Para evitar que suceda algo parecido en el mundo empresarial, una eficaz contabilidad aportará un conocimiento «histórico» inteligible de la evolución de la empresa, al registrar tanto las efemérides como los pequeños hechos cotidianos.

Una vez ordenados y debidamente clasificados, los datos nos permiten conocer las siguientes realidades de la empresa:

— La cuantía y distribución de los recursos a disposición de la empresa (capital propio y capital ajeno).

— La disposición de esos fondos, es decir, su inversión en

de distinta naturaleza tedificios, maquinaria, existencias,

nibles, etc.). Esto es lo que constituye su activo.

— Los ingresos y sus fuentes. — Los gastos y su distribución.

Con estos datos, la empresa puede conocer otras realidades menos evidentes, que requieren un proceso de análisis. De ellas citaremos sólo algunas:

— El *beneficio* o *la* pérdida del ejercicio, o del período deseado.

— El volumen *de ventas y* su distribución, tanto espacial y temporal como por clases de productos.

— *La rentabilidad de* los distintos artículos que componen la gama *de productos.*

— *La solvencia de* la empresa, es decir, su disponibilidad financien

a a sao

1

— El rendimiento *de* la inversión, es decir, del capital utilizado en la

explotación.

Estos instrumentos de análisis permiten a los directivos de la empresa revisar su gestión, hacer previsiones y establecer objetivos.

La empresa cuenta para

su gestión con una serie

de datos mediante los

cuales puede realizar

previsiones y planificar

respuestas adecuadas

ante las eventuales

emergencias a que deba

enfrentarse. Esta

previsión de riesgos

súbitos es esencial

para su equilibrio

y evolución. Al hombre

le sucede algo parecido

en su relación con la

Naturaleza, por

ciemos°. imaginemos

catast

ser los

se pr

las respuestas posibles

ante los efectos de un

huracán, como el que

muestra la fotografía.

ANVERSO

4* DI

of

Dt

CHA

ADUANA
PRORIMGADAS f N
USA SOL UD CONCÉDIOA MAFIA El IA 50011 TI ID
NUEVO VA1OR *CONCESIÓN*
OLSPACHO DF ADUANA

vAlon DIVISAS

mumo DF MANSPOR’

REVERSO

FACTURACIONES
N° CONDICIÓN IMPORTE ECHA
FFIJASS FECHAS VARIABLES ESCRIBIR
CANTIDAD REAL PREVISTA
A EN FECHA
FECHA ASUNTO FECHA
ASUNTO
cl Elección del sistema contable

Las necesidades de información de una empresa varían sensible-

ente, en cuanto a magnitud y nivel de detalle, en función del sector y

e la complejidad de la organización. No son iguales, ciertamente, los

equerimientos de una pequeña concesionaria que distribuye dos

líneas de productos, que los de una sociedad multinacional de la rama electrónica cuyos resultados dependen de la interacción de un gran número de variables.

Algunos pequeños empresarios se limitan a llevar una especie de

contabilidad de *cobros y pagos* basada en las anotaciones hechas en el talonario de cheques. Esta «contabilidad», no permite conocer casi nada de la empresa, y con frecuencia tampoco facilita la total identidad con los extractos del banco.

Otras empresas llevan ya una contabilidad de *ingresos y gastos,* que permite conocer con más detalle la realidad de la empresa. Pero incluso ésta resulta insuficiente para la toma de decisiones.

Hay, por último, otras empresas que disponen de un *complejo esquema contable,* con desglose detallado de ingresos y gastos y un vasto sistema de información. El problema de estas empresas es el *exceso de trabajo* causado por la lectura de los informes, y la *escasa manejabilidad*

Son numerosas las modalidades adoptadas por las diferentes empresas para llevar un control exhaustivo de su gestión y facilitar de este modo la tarea del equipo contable a la hora de proceder al balance. En este sentido existen documentos estandarizados cuya utilización contribuye eficazmente a dicho propósito.

La elección del sistema contable depende fundamentalmente de las necesidades de información de la empresa

de los datos. Así olvidan, entre otras cosas, que la información debe

tar en función de su utilización y de su costo.

d) **Soportes de la información y datos a registrar**

La información se registra en libros o cuentas generalmente establecidos por la ley, de acuerdo con unos procedimientos normalizados gracias a los cuales es posible la comparación de datos entre distintas empresas.

En principio deben registrarse todos los datos exigidos por la legislación, además de todos los que sean necesarios para una correcta gestión de la empresa y para la información de terceros legítimamente interesados.

e) **Objetivos que debe cumplir la información**

• facilitar la gestión de los fondos de tesorería • viabilizar el control interno de la empresa • facilitar la supervisión de las relaciones con terceros (bancos, proveedores, clientes, etc.) • crear una base de información estadística a efectos de cálculo presupuestario • facilitar la planificación (económica, comercial, de producción, de personal, etc.) • servir de base a la elaboración de previsiones sobre el comportamiento de las diversas variables (costos, ventas, etc.) • facilitar la evaluación de activos y pasivos • permitir la determinación de la cobertura óptima del seguro

La información contable se clasifica, básicamente, en tres tipos de libros; de Inventarios y *Balances, un libro Diario y un libro Mayor.* ***En*** *algunos casos, y a los efectos de contar con un conocimiento más preciso del desarrollo del negocio, es conveniente realixar un control periódico de las existencias.*

f) Clasificación de la información

1) Criterio legal

En casi todos los países, las empresas deben llevar los siguientes libros contables:

— Un libro de Inventarios y Balances — Un libro Diario — Un libro Mayor

Asimismo, en algunos países la normativa vigente requiere que se lleven

otros libros, como pueden ser el de Compras, Efectos, etc.

2) *Criterio económico y de control*

Desde el punto de vista del control económico, estas exigencias mínimas de la ley suelen resultar insuficientes. En efecto, las necesidades básicas de control precisan de los libros contables y estados financieros siguientes:

— El Diario y los diarios auxiliares

II

1;11 1

—

—

:C

Los senderos por *los que se organiza la información contable son numerosos y según sea el tipo de empresa y sus necesidades específicas, el ordenamiento de datos y su disponibilidad está*

,asegurado mediante

micas diferentes:

[has, *computadoras,*

— El Mayor y los mayores auxiliares

— El Balante — Las cuentas de Resultados

— Los estados financieros de origen y aplicación de fondos (Flujo de fondos) — El libro de Caja

Diario y Mayor

Como su propio nombre indica, en el libro Diario se registran, por orden cronológico, todos los movimientos de la empresa, como, por ejemplo, el pago de las facturas por parte de los clientes, la compra de mercancías, los sueldos y salarios pagados a los empleados, etc.

El Diario permite conocer, entre otros datos, cuáles han sido los ingresos y gastos de la empresa durante un ejercicio, así como el costo de las materias primas adquiridas y de las mercancías vendidas a lo largo de cierto período.

La información contenida en el MAYOR es la misma que la reflejada en el DIARIO, pero la primera está convenientemente desglosada y **clasificada, para facilitar la lectura y el manejo de los datos más significativos. A tal efecto, el MAYOR puede desglosarse en varios** mayores **auxiliares, en los que se recoge la información específica, clasificada por cuentas o partidas principales; por ejemplo, libro de** Caja, libro de **Bancos, de Mercancías Compradas, de Mercancías Vendidas,** etc. Podríamos **decir, en síntesis, que el libro Mayor es un** exponente del principio de *«especialización contable».*

El Diario sirve, pues, de base al libro Mayor y a los mayores auxiliares, al pasarse la información registrada en el primero a los auxiliares correspondientes, según el plan contable que aplique la empresa.

Los libros contables y sus auxiliares son importantes para la toma de decisiones, ya que sirven de base para la confección de los estados contables, como el balance y la cuenta de resultados.

Balance, cuenta de resultados, flujo de fondos y otros.

Estos estados financieros constituyen una de las bases, aunque no la única, sobre las cuales se fundamentan las decisiones económicas

iue inciden sobre el futuro de la compañía.

Su importancia relativa ha ido variando en los últimos años en fun-

in del desarrollo de la ciencia contable. Tradicionalmente se pensaba

frie el Balance era el estado financiero fundamental, por ser el que me-

reflejaba la situación patrimonial y la composición de los recursos

de la empresa. Sin embargo, ha ido adquiriendo preeminencia la cuenta de Resultados. Según sus partidarios, mientras el Balance refleja una

situación estática, como puede ser la existencia de un beneficio reflejado en el saldo, aquella cuenta es el exponente del aspecto dinámico de la empresa, pues nos dice cómo se ha producido ese beneficio.

Las cifras del Balance y de la cuenta de Resultados sirven de base para confeccionar otros estados financieros, como el de origen y aplicación de fondos (flujos de fondos), donde se aprecia detalladamente su movimiento a lo largo del ejercicio.

Se utilizan, asimismo ciertos coeficientes, namaaos tammen «ra-

que están destinados a cuantificar ciertos aspectos fundamenta-

le la explotación, como son:

Los libros contables y ***sus auxiliares son importantes para la toma de decisiones***

el estado de liquidez (o capacidad de pago) la rentabilidad del capital la rotación de las existencias el plazo medio de pago la cobertura del pasivo mediante los recursos propios los márgenes de utilidad

Además de la función económica y de control de la clasificación anterior, existen determinadas Cuentas que requieren una evaluación especial, bien a efectos del cálcilo de la amortización y de su valoración en el balance, o bien a efectos de su valoración en la cuenta de resultados. Estas cuentas son:

Cuentas de inmovilizado, o de activo fijo (para el cálculo de la amortización y valoración en el balance). Cuenta de existencias (a efectos de valoración en la cuenta de resultados). Cuentas varias de activo y de pasivo.

Las cifras del Balance y de la cuenta de Resultados sirven de base para confeccionar otros estados financieros

Según las dimensiones de la empresa o el criterio de su dirección, los servicios de contabilidad pueden encargarse a un grupo de auditores o consultores de probada eficacia y fiabilidad. Las organizaciones que en la actualidad prestan este servicio están asistidas por todas las ventajas de los modernos métodos tecnológicos y de computación.

g) Falta de recursos técnicos o humanos

Si se carece de los conocimientos técnicos sobre la materia, o si la disponibilidad del tiempo es escasa, se puede optar entre diversas alternativas:

• Emplear a un contable. • Dirigirse a un gabinete fiscal y contable. • Encargar la contabilidad a una empresa de auditores y consultores preparada para ello.

Al contratar con terceros los servicios de contabilidad de su empresa, deberá tener en cuenta sus necesidades, las exigencias legales y el costo del servicio.

3. EL INVENTARIO Y EL BALANCE a) Concepto y estructura

Al comienzo de las actividades económicas de la empresa, y, posteriormente, al final de cada período contable, se reflejará en el libro Inventario una detallada relación de la situación económica de la empresa. En esta relación deberán especificarse, tanto los recursos que la empresa tiene (activo), como las cantidades que adeuda (pasivo). Para aclarar más aún el concepto de inventario, ofrecemos un ejemplo, correspondiente a una pequeña empresa de propiedad individual.

Inventario al 31 de diciembre

Activo *Caja* Bancos: Banco A, c/c 232
658.100 Banco B, c/c 720 20.000 Cuentas *a*
cobrar: F. Martínez 24.300 F. Corona
8.500 A. Vera 15.000 Mercancías en
almacén: Géneros de punto 71.000 Repuestos
y accesorios 14.500 Maquinaria y mobiliario,
según plan de amortización

TOTAL ACTIVO 1.238.100

26.800 678.100

47.800

85.500 399.900

Pasivo Proveedores: Almacenes Rodríguez H. Hidalgo M. Hurtado T. Méndez Préstamos bancarios: Banco Mediodía Banco Sur

TOTAL PASIVO Capital propio

TOTAL PASIVO MAS CAPITAL

28.412 15.905 44.056 100.000

205.000 225.000

188.373

430.000

618.373 619.727

1.238.100

El Inventario, por tanto, debe reflejar fielmente la situación econó-

Pea de la empresa, para lo cual es preciso detallar, no sólo el activo de

misma, sino también las deudas que la empresa ha contraído, es de-

su pasivo. En nuestro caso, la situación económica del negocio se

Iría resumir de la siguiente forma:

Al comienzo de las actividades económicas de la empresa y *al final de cada período contable se reflejará en el libro Inventario una detallada relación de la situación económica de la empresa*

Activo

anos Pasivo

igual a Capital propio

1.238.100 618.373 619.727

Para las empresas algo mayores, un inventario pormenorizado de todas las partidas del Activo y del Pasivo resulta muy voluminoso y difícil de manejar. Con el objeto de agilizar el tratamiento de la información, es costumbre preparar un resumen del inventario que se denomina Balance.

Tomando los datos del inventario expuesto anteriormente, obtendríamos el siguiente Balance:

Balance al 31 de diciembre

Activo Caja Bancos Cuentas a cobrar Mercancías en almacén Maquinaria y mobiliario

Total activo

Pasivo más capital Proveedores Préstamos bancarios Capital propio

Total pasivo más capital propio

26.800 678.100 47.800 85.500 399.900 1.238.100

188.373 430.000 619.727 1.238.100

De los ejemplos anteriores puede deducirse fácilmente la denominada «ecuación fundamental del balance»:

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL PROPIO o dicho de otra manera: CAPITAL PROPIO = ACTIVO — PASIVO

Al contratar con terceros los servicios de contabilidad de la

****presa se deberá***

Ir en cuenta

necesidades,

exigencias

tares y el costo

servicio

Lo que es igual a decir que el capital propio es el saldo resultante de restar el Pasivo (o capital ajeno) del Activo (o inversión). Con lo que llegamos a otro principio fundamental: «LAS INVERSIONES (ACTIVO) SE FINANCIAN TANTO CON CAPITAL PROPIO COMO CON CAPITAL AJENO (PASIVO)». Por tanto, todas aquellas inversiones que no se financien con capital propio deberán financiarse *con recursos ajenos.*

En lo sucesivo sólo trataremos el Balance en estas páginas, dejando a un lado el Inventario.

Hemos visto que la empresa contabiliza su situación económica en el

Balance. Esto lo hacen todas las compañías al final de cada ejercicio. ¿Por qué? Entre otras razones, para obtener el resultado de su actividad, es decir, el beneficio o la pérdida resultante de la explotación.

¿Cómo puede conocer la empresa el beneficio o la pérdida a través de la determinación de su situación económica? Lo veremos por medio de algunos ejemplos prácticos.

Balance al 31 de diciembre

Caja Depósitos en bancos Mercancías Maquinaria Edificios

25.000 95.000 60.000 80.000 150.000 410.000

Deuda a Proveedores

90.000

Préstamos hipotecarios 100.000 Capital propio 220.000

410.000

Como vemos, el Activo aparece reflejado en la columna izquierda, mientras que el Pasivo y el Capital propio se han contabilizado en la columna derecha. En el Balance, como su mismo nombre índica, las sumas de ambas columnas siempre son iguales, como resultado del equilibrio que debe existir entre las magnitudes que las integran.

El Balance anterior nos da una imagen estática de la situación económica del negocio al 31 de diciembre. Veamos ahora cómo ha surgido este balance, examinando para ello las transacciones realizadas con anterioridad a esa fecha. Supongamos que la empresa ha iniciado sus actividades hace solamente un mes.

Para poner un negocio siempre se necesita capital. Supongamos que nuestro empresario dispone, por ejemplo, de 220.000 en efectivo. Estos fondos constituyen la «Caja» de nuestro empresario. Si hacemos un balance de su situación económica, nos encontramos con el siguiente resultado:

Balance n? 1

Caja

220.000

Capital propio

220.000

220.000

220.000

El concepto de Inventario acusa los recursos que la empresa tiene (activo) y las cantidades que adeuda (pasivo)

Utilizando un ejemplo tan sencillo como éste, es posible compren-

der mejor cuál es la estructura del balance. Éste refleja el capital apor-

tado a la empresa. En la columna izquierda, se indica *cómo se ha em-*

pleado este capital, es decir, en qué activos se ha invertido. En la derecha

se expresa *de dónde se ha obtenido este capital,* es decir, quién lo ha

proporcionado.

En términos de economía de empresa se dice que la parte izquierda indica la *aplicación de fondos;* esto es, *las inversiones,* mientras que la derecha indica el *origen de los fondos,* o sea, la *financiación.*

Cuando se conoce que en ambas columnas del balance se trata del mismo capital, se comprende entonces que ambas partes del mismo deben ser idénticas en su cuantía, aunque, por supuesto, no én sus conceptos.

— La empresa compra un edificio

Una empresa industrial no puede tener todo su dinero inmovilizado en la caja fuerte, sino que los fondos deben emplearse en comprar

lo necesario para que la empresa pueda trabajar. Lo primero que se ne-

;lis es un edificio, esto es, un lugar donde poder desarrollar la activi-

social. Para ello la empresa compra al contado un edificio por

.000. Después de esta transacción, el balance de la empresa es el si-

de:

Balance n? 2

Aplicación de fondos

Origen de fondos

:lo

70.000 150.000 220.000

Capital propio

220.000

220.000

La *empresa industrial* no *puede tener todo su dinero inmovilizado en la caja fuerte sino que los fondos deben emplearse en adquirir aquellos elementos que la propia empresa necesita* para *perfeccionar su cometido. Entre ellos, la compra de inmuebles, primera necesidad de asentamiento, es una de las actividades*

wimordiales.

El capital social no ha sufrido ninguna variación, ya que no se han aportado nuevos fondos a la empresa. Lo único que ha sucedido es que se han tomado 150.000 pesos por ’ejemplo, de la caja y se han invertido en un edificio.

PARA

—La empresa compra materias primas

La empresa también necesita materias primas para desarrollar su actividad. Supongamos que la empresa invierte 60.000 pesos en materias primas. Como ya le quedan escasos fondos de Caja, después de comprar el edificio, intenta adquirirlas de sus proveedores mediante pago aplazado. Si los proveedores acceden a esta petición, el Balance de la empresa tendrá ahora la siguiente configuración:

Balance n? 3

Aplicación de fondos

Origen de fondos

Caja Materias primas Edificio

70.000 60.000 150.000

280.000

Deuda a proveedores 60.000 Capital propio 220.000

280.000

Después de realizar la compra a crédito por el importe mencionado, la columna del capital ha aumentado en la misma cantidad, a 280.000. En otras palabras la empresa ha tomado un préstamo (consistente en la compra de mercancías con pago aplazado) por un importe de 60.000 pesos.

— La empresa hipoteca el edificio

Para la transformación de las materias primas que ha adquirido, la empresa precisa de maquinaria y herramientas. Pero para su compra, necesita más fondos de los que dispone, por lo que contrata con el banco un préstamo hipotecario sobre el edificio por importe de 100.000 pesos. Después de esta transacción, el Balance de nuestra empresa queda de la siguiente forma:

Balance n? 4

Aplicación de fondos

Origen de fondos

Caja y Bancos Materias primas Edificio

170.000 60.000 150.000

380.000

Deuda a proveedores 60.000 Préstamo hipotecario 100.000 Capital propio 220.000

380.000

— Adquisición de maquinaria y herramientas

La empresa dispone ahora de fondos suficientes, así que decide comprar las máquinas y herramientas necesarias. El precio de adquisición de estos elementos es de 80.000, de los cuales la empresa paga al contado 50.000. El Balance queda ahora de la siguiente forma:

Las hipotecas sobre las propiedades de la empresa suponen un ingreso de dinero que permite adquirir la maquinaria e iniciar la actividad productiva

Balance nP 5

Aplicación de fondos

Origen de fondos

Caja y Bancos 120.000 Materias primas 60.000
Maquinaria y herram. 80.000 Edificio 150.000

410.000

Deuda a proveedores 90.000 Préstamo hipotecario 100.000 Capital propio 220.000

410.000

1. Determinación del Beneficio o *de la Pérdida a partir de las cifras del Balance*

Veamos ahora por qué el balance no sirve sólo para determinar la situación económica de la empresa en un determinado momento, sino también para conocer el resultado de la actividad económica. Volvamos, para ello, al balance correspondiente al 31 de diciembre que hemos expuesto anteriormente.

— La empresa comienza la fabricación

La empresa cuenta ya con edificios, maquinaria, herramientas y materias primas, y además, dispone de fondos, tanto en Caja como en Bancos. En este punto, la compañía ha contratado algunos empleados y ha comenzado a trabajar en un pedido recientemente recibido de un cliente.

36:

al

Para cumplir con su cometido la empresa debe iniciar un eficaz proceso de fabricación en el que intervienen distintas etapas perfectamente delimitadas y planificadas. Recogida la materia prima y elaborada mediante la aplicación de la tecnología adecuada, utilizando para ello la maquinaria, herramientas y edificios adquiridos, se obtiene el producto que será vendido según los encargos o pedidos contratados.

568

Una vez terminada la fabricación del lote de productos que componen el pedido, se comprueba que en el proceso de fabricación se han gastado materias primas por valor de 5.000 pesos, habiéndose pagado 6.000 en sueldos y salarios.

Si la empresa hiciera ahora un nuevo balance, éste tendría la siguiente configuración:

Balance n? 6

Aplicación de fondos

Origen de fondos

Caja y Bancos Productos acabados Materias primas Maquinaria Edificio

114.000 11.000 55.000 80.000 150.000

410.000

Deuda a proveedores 90.000 Préstamo hipotecario 100.000 Capital propio 220.000

410.000

La partida del balance correspondiente a la «Caja» ha disminuido en 6.000, que han sido pagados en conceptos de sueldos y salarios, y las «Materias primas» han mermado en 5.000. Sin embargo, en el balance figura ahora una partida que antes no existía, a saber, «Productos acabados», por valor de 11.000 pesos. Este importe representa, por tanto, el valor de los sueldos y salarios pagados y las materias primas consumidas en el proceso de producir el pedido.

El balance no ha sufrido más modificaciones que la que acabamos de reseñar, y el saldo total sigue siendo de 410.000 pesos.

En la industria textil, por *ejemplo, el proceso que se inició con la recogida del algodón y continuó en las plantas de industrialización con la confección de los distintos tipos de telas, culmina en los escaparates de las tiendas donde se ofrece el producto dispuesto para su compra por el consumidor.*

— La empresa vende los productos acabados

El Balance refleja la sltuació'n de la empresa en el momento deseado

Una vez concluido el proceso de producción, la empresa entrega al cliente el pedido, pagando aquél al contado la cantidad de 12.000 pesos. El Balance tiene ahora el siguiente aspecto:

Balance n° 7

Aplicación de fondos

Origen de fondos

Caja y Bancos Materias primas Maquinaria Edificio

126.000 55.000 80.000 150.000

Deuda a proveedores 90.000 Préstamo hipotecario 100.000 Capital propio 221.000

La adecuada distribución funcional *de* las gestiones *que llevan* a cabo *los* distintos *departamentos que* conforman la empresa, *una fluida* comunicación *entre ellos* y la asistencia *precisa, rápida y fiable de los modernos* sistemas mecanizados de tratamiento *de la* información facilitan esencialmente *la* tarea *de los equipos* contables y *mantienen actualizada la* situación *general de los* negocios.

411.000

411.000

Si centramos la atención en la columna izquierda del balance, nos daremos cuenta de que los fondos de «Caja» han aumentado en 12.000 pesos, que es el importe del pago al contado del cliente. Por otra parte, la partida «Productos acabados», por importe de 11.000, ha desaparecido. Si nos fijamos en la suma total del balance, nos damos cuenta de que ésta se ha incrementado en 1.000 pesos. La parte derecha del balance debe también aumentar, por tanto en 1.000. ¿Pero, qué partida de la parte derecha debe aumentar entonces? El costo de fabricación de los productos acabados vendidos fue de 11.000 pesos; pero los vendió por 12.000, lo que quiere decir que se ha obtenido un beneficio de 1.000. El c4pital propio ha aumentado, por tanto, en 1.000.

EVOLUCIÓN

DE LAS TÉCNICAS

TENDENCIAS DEL

MERCADO

INVESTIGACIÓN

IDEAS SUGERENCIAS DESEOS PETICIONES

ISiN ESPECIFICAR

!SELECCIÓN

DEFINICIÓN DE

PFOYECTOS

PROYECTOS VIABLES

ESPECIFICACIÓN DEI

PRODUCTO-EVAIUA

CION DE LA CARGA DE

TRABAJO CÁLCULOS

NVESTIGACIÉN

evw

PLANING DE

PRIORIDADES

DEL

PLANEAMJENTO

PRESENTACION DEL PROYECTO

AL COMITÉ DE

PRODUCCIÓN

PANA SU AUTO

RIZACION

FASE 4

PERFECCIONAMIENTO DE LAS IDEAS QUE TENEMOS SOBRE El PRODUCTO

vez Y tesis

a.t", lime

Salive e

MEJORAS

onar er0

aSENOS

CÁLCULOS

PMVISIONES

DISEÑOS PARA LA PRO

OUCCION PROYECTOS

DEL UTILLAJE

FASE 5

PROTOTIPO

PRODUCCION

FLOTO Y TEST

DE MERCADO

PRODUCCION

DEL

UTILLAJE

MAQUINARIA

STOCK DE MATE

BIAS PRIMAS

PRODUCCIÓN

FASE 6’ PBODUCCION PILOTO

DO

)0

b) **Disposición de las partidas en el balance**

Los elementos del balance suelen agruparse en distintas partidas cuyo nivel de detalle está en función de las necesidades de la empresa, o bien de lo dispuesto en la legislación vigente. El Balance puede clasificarse, según lo antes expuesto, en las siguientes rúbricas:

Balance

Activo circulante Activo fijo

Pasivo a corto plazo Pasivo a largo plazo Capital (incluidas reservas)

En casi todas las empresas existen dos clases de activo, con distinta finalidad: el fijo y el circulante. El primero agrupa aquellos bienes, que siendo imprescindibles para la normal actividad de la empresa, no pueden convertirse de inmediato en efectivo —maquinaria, edificios, etc.— El circulante está destinado a su continua rotación, son elementos movibles —el dinero en caja, las materias primas, los productos acabados...—.

El Pasivo se subdivide, a su vez, en Pasivo a corto plazo y Pasivo a largo plazo. La diferencia entre estas dos categorías viene indicada por su propia denominación, concretamente, puede decirse que, en la mayoría de los países se llama pasivo a corto plazo al pasivo con un plazo de pago inferior a dieciocho meses, y pasivo a largo plazo al que tiene fijado un plazo de pago superior a esos dieciocho meses.

El balance comprende distintas partidas cuyo nivel de detalle dependerá de las necesidades de la empresa o de las disposiciones de la legislación vigente. El Activo y el Pasivo pueden desglosarse según las rúbricas más adecuadas para que el balance cumpla con su cometido.

!9’

r.atai

f□

Diferenciado del Pasivo,* el Capital *incluye el capital social, las reservas, las* primas *de emisión, beneficios no distribuidos de ejercicios anteriores y beneficio (o pérdida) del ejercicio

Claramente diferenciado del Pasivo se nos presenta el *Capital,* rúbrica que incluye tanto el capital social como las reservas, primas de emisión, beneficios no distribuidos de ejercicios anteriores y beneficio (o pérdida) del ejercicio.

Veamos a continuación un ejemplo práctico de cómo puede disponerse el balance, siguiendo el criterio de la «liquidez», según el cual las partidas más fácilmente realizables por la empresa figuran en primer lugar en el activo, reflejándose en la columna del pasivo, en primer lugar, aquellos créditos a pagar a más corto plazo, etc. No obstante, son igualmente válidos otros criterios sí se aplican racionalmente.

Compañía industrial

Balance al 31 de diciembre

Activo circulante Caja, Bancos Letras de cambio Cuentas a cobrar Clientes Anticipo a proveedores Existencias: Productos acabados Productos en curso Materias primas

33.100 5.100

173.900 47.600 221.500 214.100 172.000 142.100 528.200 787.900

Activo fijo Acciones de otras empresas: 1500 de compañía X 5000 de compañía Z Maquinaria, mobiliario y herramientas Edificios industriales

15.000 4.300 19.300

22.100 219.200 241.300 360.600

Suma del activo

1.148.500

Pasivo a corto plazo Impuestos retenidos, etcétera Impuestos de la empresa Proveedores Préstamos bancarios

58.800

16.100 151.900 4.100

230.900

Pasivo a largo plazo Préstamos bancarios Obligaciones Fondos para pensiones

de la

empresa

211.100 100.000

89.800 400.900

al

572

Capital propio Capital social Reservas obligatorias Reservas voluntarias Ejercicios anteriores Ejercicio pasado

Menos Dividendos a los accionistas Destinado a reservas obligatorias Beneficio del ejercicio

300.000 70.200 102.300 18.900 22.200

472.500

15.000 7.200 22.200

18.900 25.300

44.200 516.700

Suma del Pasivo y Capital propio

1.148.500

Cuando un cliente no paga al contado, se compromete a satisfacer el importe de la factura en una fecha determinada, formalizando dicha aceptación en un documento que se conoce bajo la rúbrica de Letras de cambio.

RE

.,

Examinemos con un poco más de detenimiento las distintas partidas del Balance.

1.) Activo circulante

El balance comienza con las rúbricas *Caja y Bancos.* La empresa tiene fondos en caja y en sus cuentas bancarias en la *fecha del balance,* ambas pueden convertirse de forma inmediata en efectivo.

La siguiente rúbrica es *Letras de cambio.* Cuando un cljente no paga al contado *y* se compromete a satisfacer el importe de la factura en una

fecha determinada, formaliza dicha aceptación en un documento, que es la letra de cambio. Su naturaleza jurídica supone una garantía de co• bro, derivada de ser un documento ejecutivo por vía de apremio ju• dicial; además, se puede descontar en los bancos antes de su vencí• miento.

44

Las instituciones bancarias son de vital importancia en la gestión de la empresa, asistiéndola y coadyuvando decisivamente a su mejor desempeño. A título de ejemplo, las letras de cambio a las que se ha hecho alusión pueden descontarse en los bancos antes de su vencimiento.

La rúbrica *Cuentas a cobrar* está nesglosada en dos renglones separados: *Clientes y Anticipos a proveedores.* En la rúbrica *Clientes* se contabilizan todos los créditos a clientes que no han sido formalizados en letras de cambio. Los *Anticipos a proveedores* recogen los derechos de créditos frente a éstos, por las cantidades entregadas a cuenta de mercancía que se recibirá en breve plazo.

Las *Existencias* se han desglosado en el balance de acuerdo con el estado de las mercancías en el proceso de fabricación, a saber: *Productos acabados, Productos en curso de fabricación* y *Materias primas.*

2) *Activo fijo*

574

La primera partida de esta rúbrica general es Acciones en otras empresas, que se incluye aquí por tratarse de títulos que estarán en su cartera por un período largo de tiempo. Si se hubieran adquirido con carácter especulativo —por un exceso de liquidez en Caja o Bancos— formarían parte del Activo Circulante.

El significado de las restantes partidas, *maquinaria, mobiliario y herramientas, edificios administrativos y edificios industriales,* se desprende claramente de su misma denominación.

fecha determinada, formaliza dicha aceptación en un documento, que es la letra de cambio. Su naturaleza jurídica supone una garantía de cobro, derivada de ser un documento ejecutivo por vía de apremio dicial; además, se puede descontar en los bancos antes de su venci• miento.

’u

s

I!

Las instituciones bancarias son de vital importancia en la gestión de la empresa, asistiéndola y coadyuvando decisivamente a su mejor desempeño. A título de ejemplo, las letras de cambio a las que se ha hecho alusión pueden descontarse en los bancos antes de su vencimiento.

La rúbrica *Cuentas a cobrar* está aesglosada en dos renglones separados: *Clientes y Anticipos a proveedores.* En la rúbrica *Clientes* se contabilizan todos los créditos a clientes que no han sido formalizados en letras de cambio. Los *Anticipos a proveedores* recogen los derechos de créditos frente a éstos, por las cantidades entregadas a cuenta de mercancía que se recibirá en breve plazo.

Las *Existencias* se han desglosado en el balance de acuerdo con el estado de las mercancías en el proceso de fabricación, a saber: *Productos acabados, Productos en curso de fabricación y Materias primas.*

2) *Activo fijo*

La primera partida de esta rúbrica general es Acciones en otras empresas, que se incluye aquí por tratarse de títulos que estarán en su cartera por un período largo de tiempo. Si se hubieran adquirido con carácter especulativo —por un exceso de liquidez en Caja o Bancos— formarían parte del Activo Circulante.

El significado de las restantes partidas, *maquinaria, mobiliario y herramientas, edificios administrativos y edificios industriales,* se despren-

de claramente de su misma denominación.

La valoración del activo (fijo y circulante) y la amortización del activo **fijo influyen de forma importante en el beneficio.**

3) ***Pasivo a corto plazo***

Si en el activo se comienza por aquellas partidas que más fácil e inmediatamente pueden convertirse en efectivo, lo lógico es comenzar el pasivo con aquellas deudas que antes tienen que pagarse. La primera rúbrica es la de impuestos retenidos al personal por los sueldos y salarios percibidos, a la que podría añadirse el pago de los gastos en concepto de seguridad social. Los *impuestos de la empresa* se refieren a los impuestos sobre el beneficio de la sociedad.

Por *proveedores* se entienden las facturas de los suministradores que no han sido pagadas todavía. Como *Préstamos bancarios* a corto **plazo suelen considerarse los créditos concedidos por los bancos a menos de dieciocho meses.**

4) ***Pasivo a largo plazo***

Los *Préstamos bancarios* recogidos en esta rúbrica son aquéllos cuyo plazo de vencimiento es superior a los dieciocho meses. En cuanto a las *Obligaciones,* éstas son préstamos, con garantía real, que se conceden a un plazo bastante largo. En la rúbrica *«Fondos para pensiones de la empresa»* se contabilizan los recursos destinados por la empresa para atender las necesidades de jubilación de los empleados de la empresa.

5) ***Capital propio***

Anteriormente hemos considerado el capital como **un concepto global, equivalente al concepto de patrimonio. La ley suele establecer,** sin embargo, disposiciones más o menos rígidas en cuanto a **la naturaleza** jurídica de cada uno de los elementos que componen el mismo. El

primer componente es el Capital social, es decir, el capital en acciones,

se trata de compañías anónimas. La razón de que este componente fi-

re por separado es su estrecha vinculación con la existencia misma la empresa y su no disponibilidad en ningún caso, para salvaguar-

rdar, en lo posible, los derechos de los acreedores, dado que las socieda-

des anónimas no tienen responsabilidad personal.

Se entienden por* proveedores *las facturas de los suministradores que todavía no han sido pagadas

Las *Reservas obligatorias* **están constituidas por aquella parte del beneficio que no puede ser repartida entre sus propietarios, contribuyendo a la solidez de la empresa, de acuerdo con lo que marca la legislación vigente en cada caso.**

Las *Reservas voluntarias* **no se establecen por imperativo legal, así que, en principio, la compañía conserva la libre disposición de los fondos.**

Otras partidas del balance son los *Remanentes de ejercicios anteriores,* **que están constituidos por** beneficios de ejercicios anteriores **que no han sido distribuidos; y el** *Beneficio del ejercicio,* que es el beneficio **neto, antes de impuestos, del año en** curso.

La cuenta de «impuestos de la empresa» se refiere a la tributación por beneficios, pendiente de pago

r

1

4. **LA CUENTA DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)**

Para determinar el resultado económico del ejercicio, basta con analizar los datos del balance, pero éste no indica cómo se ha generado ese resultado, sino sólo su magnitud.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Costos

Ingreso;

Materias primas Sueldos y salarios Beneficio

5.000 6.000 1.000

12.000

Ventas 12.00(

12.00

Una cuestión importante

finalizar el ejercicio, es determinación de la

Sn de los

.ios, o en su caso,

amortización de las

pérdidas.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias puede considerarse un detal explicativo del «Beneficio —o Pérdida— del ejercicio». En la cuenta c **Resultados (que aquí llamaremos, ateniéndonos a la terminología mi tradicional «cuenta de Pérdidas y Ganancias») se recopilan todos acontecimientos que inciden en el resultado del negocio, y** que en **economía de la empresa se engloban en los conceptos de** *ingresos gastos.*

1

al

576

Volvamos a nuestro anterior ejemplo. En los seis primeros balan-

ces, únicamente se producen cambios en el activo y el pasivo de la em-

presa, pero en el balance nP 7 aparece un beneficio de 1.000 pesos (el capital propio aumenta de 220.000 a 221.000. Este beneficio tuvo su origen en la venta de un lote de productos acabados, por importe de 12.000 pesos, que tenían un costo de fabricación de 11.000. Es decir, la empresa había obtenido unos ingresos de 12.000 y experimentado unos *costos* de sólo 11.000. Como complemento del balance nP 7, y explicación del beneficio que allí aparece, confeccionamos la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Dos elementos del costo que resultan comunes a todas las empresas industriales son los correspondientes a materias primas y salarios

La cuenta de Pérdidas y Ganancias de la pequeña empresa de nuestro ejemplo está muy simplificada, pero constituye un punto de partida para comprender cómo se origina. En la misma figuran dos ele-

Lentos de costo —materias primas y sueldos y salarios— que son comes a todas las empresas industriales. Naturalmente, se producen

Cros muchos costos que aquí no hemos tenido en cuenta, como son los

tulleres, intereses de los préstamos, primas de seguro, amortiza-

ciones de maquinaria, costos administrativos y de ventas, etc.

En la cuenta de Pérdidas y Ganancias se recopilan todos los acontecimientos que inciden en el re,sultado del negocio y que en la economía de la empresa se engloban en los conceptos de ingresos gastos. *Considerando las partidas del producto a vender (por ejemplo los libros en una librería) y el costo de dichas ventas, se conocerán los resultados.*

En la parte derecha (Haber) de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, correspondientes a los ingresos, encontramos solamente una partida en nuestro ejemplo; «Ventas», por importe de 12.000, que es la más importante para la generalidad de las empresas. Otras partidas de ingresos, como los intereses de los préstamos concedidos, alquileres recibidos, dividendos de

acciones, son de menor, importancia.

Entre las partidas que requieren especial comentario están las siguientes:

— *Ventas.* Las ventas contabilizadas en la cuenta de Pérdidas y Ganancias deben ser *netas,* es decir, después de deducir las devoluciones, los descuentos, bonificaciones, etc.

Aparte de los costos correspondientes a materias primas y salarios deben tenerse en cuenta los referidos a alquileres, préstamos, primas de seguro, amortización de la maquinaria, costos administrativos y ***de ventas, etc.***

Costo de las mercancías vendidas. En el costo de las

vendidas se incluye el de adquisición, el de fabric

tos de venta. Su cálculo exacto resulta bastante comí

varían a lo largo del ejercicio. Una empresa comercial lo

calcular, en la práctica, de la siguiente forma:

Existencias al comienzo del ejercicio 50.000

Compras durante el ejercicio + 200.000
Existencias al final del ejercicio — 65.000 Costo de las mercancías vendidas 185.000

Beneficio bruto o margen de ventas. Es la diferencia entre la cifra de ventas y el costo de producción —o de compra— imputable *a* dichas ventas.

Beneficio neto (antes de impuestos). Es la diferencia entre los ingresos y los costos. Si dicha diferencia es positiva, se obtiene un beneficio; si es negativa, hay una pérdida.

5. EL FLUJO DE FONDOS

En el sentido que tiene en este contexto, el término «fondos» es, simplemente, otra denominación del capital propio; esto es, no constituye un movimiento físico del efectivo utilizado con el objeto de una inversión determinada.

Los fondos pueden provenir de tres fuentes:

• Reducción del activo • Aumento del pasivo • Aumento del capital (en su sentido amplio)

Para ilustrar el concepto del «Origen y Aplicación de fondos», analicemos el siguiente ejemplo:

Balance comparativo de la compañía ZETA

	Ejercicio año 1	Ejercicio año 2	Origen de fondos	Aplicación de fondos
ACTIVO				
Caja y Bancos	30.000	20.000		10.000
Cuentas a cobrar	100.000	130.000	30.000	
Existencias	200.000	210.000	10.000	
Maquinaria y Herramientas	90.000	115.000		25.000
Edificios	150.000	150.000		
PASIVO				
Proveedores	170.000	195.000	25.000	
Préstamos largo plazo	80.000	60.000	20.000	
CAPITAL				
Capital social	270.000	270.000		
Remanente de ejercicios anteriores	60.000	10.000		50.000

Vemos, pues, que el aumento de las cuentas a cobrar, de las exis-

tncias, de las inversiones en maquinaria y herramientas y el reembol-

de 20.000 de los préstamos a largo plazo que la empresa ha debido

:ontraer, han sido «financiados» con una disminución del saldo de caja,

Fun aumento de las cuentas a pagar a proveedores y una disminución

del beneficio acumulado en ejercicios anteriores, por un total de

50.000 pesos.

6. **OTROS REGISTROS CONTABLES**

Algunas empresas, además de los libros contables legalmente exigidos, llevan otros registros que les ayudan a ejercer mayor control sobre determinados aspectos de la explotación. Los más importantes y frecuentes son los siguientes:

Además de los libros contables exigidos por la ley existen otros que ayudan a un mejor control de determinados aspectos de la explotación

1. Subdiarios y submayores, cuando lo requiera la actividad de la empresa, parcelando esos Libros principales. 2. *Diario de compras,* en que se anotan las compras efectuadas, por familias de artículos o procedencia, y la forma de pago.

Los registros contables de la empresa moderna están asistidos por el constante desarrollo de la técnica, que día a día perfecciona los sistemas de control y definición de operaciones, utilizando para ello la magia de la informática.

Libro de ventas, donde se registran las ventas al contado y a cuenta así como el total de ventas. *Libro de Caja,* donde se registran las entradas y salidas de dinero, el efectivo en caja, y el déficit o superávit de caja. *Libros de cheques,* en que se anota el número de cheque, el banco, el beneficiario, etc.

Vemos, pues, que el aumento de las cuentas a cobrar, de las existencias, de las inversiones en maquinaria y herramientas y el reembolso de 20.000 de los préstamos a largo plazo que la empresa ha debido contraer, han sido «financiados» con una disminución del saldo de caja, un aumento de las cuentas a pagar a proveedores y una disminución del beneficio acumulado en ejercicios anteriores, por un total de 50.000 pesos.

6. **OTROS REGISTROS CONTABLES**

Algunas empresas, además de los libros contables legalmente exigidos, llevan otros registros que les ayudan a ejercer mayor control sobre determinados aspectos de la explotación. Los más importantes y frecuentes son los siguientes:

Además de los libros contables exigidos por la ley existen otros que ayudan a un mejor control de determinados aspectos de la explotación

1. Subdiarios y submayores, cuando lo requiera la actividad de la empresa, parcelando esos Libros principales. 2. *Diario de compras,* en que se anotan las compras efectuadas, por familias de artículos o procedencia, y la forma de pago.

a

Los registros contables de la empresa moderna están asistidos por el constante desarrollo de la técnica, que día a día perfecciona los sistemas de control y definición de operaciones, utilizando para ello la magia de la informática.

4. *L*

Lib co.

de ventas, donde se registran las ventas al contado y a cuencomo el total de ventas. *de Caja,* donde se registran las entradas y salidas de dineefectivo en caja, y el déficit o superávit de caja. *de cheques,* en que se anota el número de cheque, el banbeneficiario, etc.

Libros de bancos, libro auxiliar donde se anotan por

das las operaciones directas con cada banco. *Libro de cuentas a pagar,* en que se incluye los importes

compras por proveedores y acreedores, según sus venc

etc.

Libro de cuentas a cobrar, donde se anotan los importes de ventas por cliente, por fecha de vencimiento, etc.

Fichas de inmovilizado o activo fijo, donde se anota la fecha de ad-

quisición, el precio de compra, la vida económica estimada del

activo, las amortizaciones realizadas, y el valor residual de cada elemento.

B} ASPECTOS CONCRETOS

1. BENEFICIO CONTABLE Y BENEFICIO REAL: PROBLEMAS DE VALORACIÓN

La valoración de las distintas partidas del activo y del pasivo no es tan simple como parece. Para darnos cuenta de ello, sólo tenemos que considerar el caso, por ejemplo, de un edificio de una empresa. Podría tener, por lo menos, cuatro valores distintos: el precio de adquisición de 150.000 pesos, el valor a efectos fiscales de 170.000, el valor asegurado de 330.000, y el de venta de 310.000. El resultado es que, como no se pueden considerar todos estos valores en la formación del balance, es necesario elegir uno de ellos.

a) Clases de beneficio

Las fichas de

inmovilizado o activo fijo, donde se anota la fecha de adquisición, el precio de compra, la vida económica estimada del

activo, las

amortizaciones

realizadas y el valor residual de

cada elemento, constituyen un

registro contable importante

580

La determinación del beneficio es uno de los problemas más difíciles que se presentan a la hora de valorar la gestión empresarial. Esta dificultad deriva, principalmente, del hecho de que, para determinar el beneficio, es necesario *valorar* antes los elementos en base a los cuales se determina el mismo, según unos criterios más o menos subjetivos.

Cuando se habla de beneficio, deben distinguirse, por tanto, dos realidades bien distintas, a saber:

— El *beneficio contáble,* determinado matemáticamente, por el proceso de igualación de los saldos del Debe y del Haber, y — El *beneficio real,* que es un beneficio desconocido, que sólo puede determinarse de forma *aproximada.*

La diferhncia entre estos dos conceptos de beneficio radica, sobre

• la dificultad de establecer el valor de los elementos patrimoniales de la empresa (existencias, inmovilizado, etc.); • los inconvenientes de determinar el costo derivado de la utilización del activo inmovilizado;

• la aplicación de diversos métodos de valoración de las existencias; • la dificultad de determinar, tanto los beneficios imputables a la fluctuación de precios —inflación— como los imputables a la gestión empresarial.

En este apartado analizaremos cuatro espacios importantes de esta roblemática, a saber:

— la estimación del beneficio contable — el cálculo de la rentabilidad general de la empresa — la determinación de la rentabilidad de los distintos productos — el análisis de tendencia de las variables

La tecnología ha ido ocupando un sitial cada vez más importante en los sistemas de administración empresarial sustituyendo eficazmente antiguos medios de contabilidad y control por la adopción de mecanismos computarizados.

b) Determinación del beneficio contable Existen dos sistemas de contabilizar las operaciones, a saber:

— Sistema de pagos y cobros — Sistema o método del «devengo»

Según el primero, se contabilizan todas las operaciones cuyo cobro o pago se efectúa dentro del ejercicio. Una operación ejecutada en el

Uno de los factores determinantes del beneficio contable está representado por *el cálculo de las amortizaciones ya que el activo inmovilizado (maquinaria,* vehículos, *etc.) se va depreciando con el transcurso del tiempo y también con el surgimiento de máquinas e instalaciones más modernas.*

ejercicio se contabiliza dentro del siguiente si el pago o el cobro correspondiente se realiza dentro de este útlimo.

Según el método del «devengo», las operaciones concluidas en un ejercicio e imputables al mismo se contabilizan en dicho ejercicio, aunque el cobro o pago tenga lugar en otros ejercicios. Así, el alquiler correspondiente al mes de enero de un año se contabiliza en ese mismo año, aunque el pago del mismo se haya realizado en diciembre del año anterior utilizando las llamadas «cuentas de orden». En lo sucesivo, supondremos que las operaciones se contabilizan según este método.

1. *Principales factores determinantes del beneficio contable*

— Cálculo de las amortizaciones. El activo inmovilizado (maquinaria, medios de transporte, etc.) se va depreciando con su utilización, con el transcurso del tiempo, o con la aparición de máquinas o instalaciones más modernas — ésta es la depreciación tecnológica—.

1

ralle

Para calcular la pérdidá de valor (costo del inmovilizado), se divide el precio de compra del activo por el número de años de vida económica estimada, obteniéndose así la cuota anual de amortización.

— Dotaciones a las cuentas de provisiones por

• Insolvencias • Depreciación de existencias • Obras y reparaciones extraordinarias • Provisión para responsabilidades futuras

— Determinación del costo de las mercancías vendidas y del valor: de las existencias al final del ejercicio.

,r0J'

r..

';'

Depende del criterio utilizado para la valoración de las mercancías en almacén al comienzo y al final del ejercicio, que debe ser el mismo.

El valor de las existencias al final del ejercicio se determina generalmente por su precio de adquisición, o bien por el precio que las

mercancías en almacén tengan en el mercado al final del ejercicio, o por su costo medio ponderado. Cuanto mayor sea el valor atribuido a

is existencias al final del ejercicio, mayor será también el beneficio

mtable. Por sus consecuencias fiscales, la ley suele determinar el mé-

lo de valoración que se debe aplicar a efectos de determinación del

meficio contable.

— Periodificación de los gastos e ingresos

Al confeccionar un estado financiero, ha de procederse a la imputación periódica de los gastos, para ajustarse a la realidad de la gestión como ocurre con:

• Gastos de alquiler de maquinaria, edificios, etc. • Primas de seguro • Gastos financieros • Gastos de conservación y mantenimiento, etc.

— Determinación de la cifra de ventas

destinado a

instalaciones

debe ser

controlado.

La cifra de ventas debe ser «neta», es decir, importe bruto de ventas menos devoluciones y descuentos.

La cifra de ventas debe ser «neta»

583

Existen costos, el de la energía eléctrica por ejemplo, que no presentan ninguna dificultad a la bora de proceder a su determinación

2. *Algunos factores que es preciso tener en cuenta en la determinación del beneficio real*

— Beneficios debidos a las fluctuaciones de precios — Beneficios y gastos extraordinarios — Cobertura de riesgos — Distinción entre inversión (por ejemplo: obras de mejora o ampliación) y gasto (mantenimiento) — Diferencia entre el valor contable y real de las amortizaciones — Revalorización de activos — Sueldo del empresario individual

c) Incidencia de la valoración en el resultado de un ejercicio

La finalidad principal del balance es determinar la situación económica de la empresa en un momento determinado, para conocer el beneficio. En este sentido, en el balance n.° 7 hemos podido comprobar que dicha determinación se hace comparando las cifras del capital propio al•principio y al final del ejercicio.

La determinación de ciertos costos no presenta ninguna dificultad, como, por ejemplo, el de la energía eléctrica y otros suministros. Mucho más difícil resulta, en cambio, calcular la depreciación de la maquinaria. Ya sabemos que las máquinas se utilizan durante varios años. Supongamos entonces que compramos una máquina por 150.000 pesos, por ejemplo. No sabemos cuántos años durará la máquina en uso; lo que sí sabemos, sin embargo, es que la máquina se gasta. Por tanto, el valor de la máquina en el balance se irá reduciendo. Pero, ¿en qué medida? Para determinar la reducción de valor de la máquina, es

necesario calcular antes la vida económica de la misma. Si por experiencia se sabe que otras máquinas similares a la comprada suelen utilizarse durante diez años, podremos determinar —por un sistema u otro— la depreciación; esto es, la reducción del valor de la máquina de forma que dicho valor haya desaparecido totalmente del balance a los diez años.

Antes de **pasar a exponer los problemas de valoración del activo y** del pasivo, veamos **cómo la tasación de nuestra máquina puede Incidir en el resultado, tal y como aparece en el balance. Para ello, supondremos que el valor de las demás partidas del activo y del pasivo está ya establecido. Supongamos además, que la máquina se adquiere en diciembre de un determinado año. Al final de dicho ejercicio la empresa tiene el siguiente balance:**

Balance al 31 de diciembre de ese año

Caja Cuentas a cobrar Existencias Maquinaria

40.000 100.000 140.000 150.000

430.000

Pasivo	160.000	Capital social	200.000
Reservas	40.000	Beneficio del ejercicio	30.000

430.000

Calculando* a priori *la vida económica de una máquina podrá determinarse la amortización a efectuar en cada período

En el balance se ha tomado el valor *total* de la máquina, es decir, el

calor de compra íntegro, de 150.000 pesos, dado que apenas ha tenido

iempo para sufrir ningún desgaste. Luego, en ese ejercicio el balance

nesenta el siguiente aspecto:

Balance nP 1 al 31 de diciembre del año siguiente

Caja Cuentas a cobrar Existencias Maquinaria

64.000 92.000 152.000 135.000

443.000

Pasivo 163.000 Capital social 200.000
Reservas 40.000 Beneficio del ejercicio 40.000

443.000

En el balance realizado al 31 de diciembre, la máquina se ha valorado en 135.000 pesos, es decir, hemos reducido su valor, o lo que es igual, hemos *amortizado* la máquina en 15.000 pesos (150.000 —

135.000). El beneficio es, según el balance, de 40.000 pesos.

Supongamos **que, por cualquier motivo, el valor dado a la máquina** m el balance, esto **es, 135.000 pesos, resulta demasiado alto. Si valora-**

los la máquina en sólo 120.000 pesos, el balance tendría la siguiente

'Fonfiguración:

RE

Balance n? 2 al 31 de diciembre

aja

lentas a cobrar

istencias iquinaria

64.000 92.000 152.000 120.000

428.000

Pasivo 163.000 Capital social
200.000 Reservas 40.000 Beneficio del ejercicio
25.000

428.000

En la actualidad existen numerosas empresas cuya actividad consiste en prestar servicios específicos a otras empresas que por *su índole prefieren contratar determinadas asistencias en vez de procurarse la maquinaria necesaria para actuar por sí solas. Existen medios de establecer hasta qué punto es rentable lainstalación de un equipo propio y en qué medida conviene alquilar los servicios fuera del ámbito de la empresa.*

Miles de Ptas.

2.000

1.500

1.000

500

/t.

/

/
1.219.000 Ptas.

O

0 50 100 150 200 250 300 350 400 450 Horas mensuales
Horas

Zona en el interior de la cual es más rentable usar Oficina de Servicio para la máquina E.

Zona en el interior de la cual es más rentable usar Oficina de

Servicio para la máquina **D.**

En el balance n.° 2, la máquina ha sido valorada en 15.000 peso menos que en el balance n.° 1, diferencia ésta que se ha reflejado en «Beneficio del ejercicio», que se ha visto reducido de 40.000 a 25.00 pesos. Vemos, pues, que el beneficio depende directamente de la val ración del activo. Efectivamente, el beneficio aumenta si la valoraci del activo aumenta también. Puede afirmarse, por tanto, que por n ma general, a cada peso de aumento del valor contable de un act corresponde un peso de aumento del

beneficio; recíprocamente, a c reducción de un peso del valor contable corresponde una reduce igual al beneficio contable.

Hasta aquí hemos hablado únicamente de los problemas que tea la valoración del activo. En cuanto al pasivo, existen también nos problemas de valoración, pero, por lo general, son mucho m ros y menos difíciles de resolver. En el caso de las deudas con 1c veedores extranjeros se plantea cierta incertidumbre en cuanto a terminación de su cuantía, ya que la misma está en función de 1; zación fluctuante de la moneda extranjera.

Si es tan fácil «manipular» el beneficio, —podría argumentar

escéptico— ¿puede extraerse alguna conclusión válida acerca del tado del ejercicio?

Toda empresa asume un riesgo. Esto quiere decir, que la emi

toma sus decisiones en condiciones de incertidumbre, y por tanto

/

LN ’V

BANCO NA

—:-.>”:”.„’:1\’,/,774-:

4 .

ç

La complejidad de las operaciones empresariales actuales presentan, indudablemente, un coeficiente de riesgo destacada En ocasiones, el directivo debe tomar sus decisiones en condiciones precarias, casi de incertidumbre ya que, como en el caso de los proveedores extranjeros, la fluctuación de la cotización de la moneda extranjera puede resultar imprevisible.

587

imposible establecer el *beneficio o la pérdida real* de un ejercicio deter-

minado. Sólo cuando la empresa se vende, con su activo y su pasivo, incluidos, puede determinarse la situación *real* de la misma; esto es, no el resultado correspondiente a un ejercicio determinado sino el resulta. do pertinente a *todo el período de actividad* de la empresa. Esto no es óbice, sin embargo, para que la empresa establezca unos métodos que permitan calcular el beneficio con la mayor exactitud posible.

d) Principios normativos de la valoración de activos

La finalidad de las distintas legislaciones en este terreno es evitar que el *beneficio disponible* para su distribución entre los accionistas sea exageradamente grande. Para lograr este objetivo se suelen promulgar normas que impiden a las empresas dar a su activo un valor demasiado alto y a su pasivo una cifra demasiado baja.

Un principio generalmente aceptado en este campo por casi todas las legislaciones es que el activo debe valorarse por su *valor de adquisi-*

ción o por su valor real —de mercado— si éste fuera menor que aquél.

Mili

La relación entre la empresa y el capital resulta tan estrechamente interdependiente como la simple vinculación que se adivina entre las aspas del molino y la necesidad de viento. El capital mueve a la empresa, es su motor. La ausencia de capital inmovilizará su actividad, detendrá la necesaria dinámica de las aspas del molino interrumpiendo el maravilloso beneficio de la molienda.

7~

..*Wel.1111111

588

tivos

Veamos, a través de algunos ejemplos, cómo incide este principio de valoración en el resultado de la explotación.

1. *Existencias*

Supongamos ahora que se trata de la valoración de las existencias. En los ejemplos que siguen prescindiremos de otros costos, como los de venta, etc. El beneficio así obtenido es, por tanto, una especie de beneficio bruto.

Digamos que una empresa comienza su actividad sin disponer de existencias en el almacén y que, durante el ejercicio, compra 5.000 unidades a 20 pesos cada una (precio de adquisición). De éstas, se venden 3.000 unidades a 25 pesos por unidad (precio de venta), en almacén quedan, pues 2.000 unidades. Durante el mismo ejercicio, se ha producido una reducción del precio de compra a 17’5 pesos unidad (precio real). Resumiendo lo anterior:

Adquisición 5.000 unidades a 20 = 100.000 (precio de adquisición) Venta 3.000 unidades a 25 = 75.000 Existencias 2.000 unidades a 20 = 40.000 (precio de adquisición) Existencias 2.000 unidades a 17,5= 35.000 (valor real)

¿Qué beneficio contabilizará la empresa en su balance?. Vemos que se ha realizado un beneficio de 15.000 pesos (3.000 x 5). Valorando las existencias a 20 pesos/unidad, tendremos el siguiente cuadro:

Un principio generalmente aceptado por casi todas las legislaciones *es* ***que el activo debe valorarse por su valor de adquisición o por su valor real, de mercado, si éste fuera menor que aquél***

ALTERNATIVA I *Valoración por el precio de adquisición*

(Balance posterior a la adquisición)

lxistencias

100.000

Capital social

100.000

100.000

100.000

Balance al 31 de diciembre; posterior a la venta de

3.000 unidades

Caja Exist..ncias 2.000 unidades a 20

75.000 40.000

115.000

Capital social Beneficio del ejercicio

100.000 15.000

115.000

Pero, si al final del ejercicio valoramos las existencias en almacén en 40.000 pesos, es decir, a un precio de 20 pesos por unidad, no habremos tomado en consideración la reducción de precios que ha tenido lugar durante el ejercicio. El valor real de las existencias es de sólo 35.000 pesos (2.000 unidades x 17’5 pesos). Para expresarlo de otro modo, la empresa ha experimentado una pérdida de 2’5 por unidad, es decir, un quebranto de 5.000 pesos. Si tomamos en cuenta esta pérdida, es decir, si valoramos las existencias por su valor real, tendremos el siguiente balance al final del ejercicio:

La finalidad de la normativa vinculada a la valoración de activos es evitar que el beneficio disponible para su distribución entre los accionistas sea exageradamente grande

ALTERNATIVA II *Valoración por el valor real*

Caja Existencias, 2.000 a 17,5 pesos

75.000

35.000

110.000

Capital social Beneficio del ejercicio

El beneficio del ejercicio ha bajado, por tanto, de 15.000 a 10.000 pesos, según el siguiente cálculo:

Beneficio de la venta de 3.000 unidades 15.000
Menos: pérdida por reducción de precios al final del Ejercicio, correspondiente a las existencias en almacén (2.000 a 2,5 pesos)
5.000

Beneficio contable del ejercicio 10.000

Supongamos ahora que, durante el ejercicio, se ha producido un aumento en el precio de compra de estas mercancías y que, al final del mismo, las existencias tienen un valor real de 22 pesos por unidad, es decir, de 44.000 pesos. Como el precio de adquisición era de 20 pesos, la empresa habría obtenido un beneficio por apreciación de 40.000 pesos (2 x 2.000). Si tomamos en consideración el aumento de valor, es decir, si valoramos las existencias por su valor real, el balance tendría el siguiente aspecto:

Caja 75.000 Existencias, 2.000 a 22 44.000

Capital social 100.000 Beneficio del ejercicio 19.000

119.000

119.000

La empresa contabiliza ahora un beneficio de 19.000 pesos que se calcula de la siguiente forma:

Beneficio de la venta de 3.000 unidades *Más* aumento precio, al final del

ejercicio, de existencias en almacén (2.000 x 2)

Beneficio contable del ejercicio

15.000

4.000

19.000

590

Analizadas por separado ambas alternativas, podemos considerarlas ahora conjuntamente:

1. Reducción de precios a) existencias 31/12 b) existencias 31/12

II. Aumento de precios a) existencias 31/12 b) existencias 31/12

Precio Adqui.	Valor contabilizado	Valor	Beneficio Unidad	Total Unidad	Total
20	40.000			15.000	
17,5	35.000	10.000			
20	40.000			15.000	
22	44.000	19.000			

En el primer caso, suponemos que el precio de compra de las existencias baja de 20 pesos (momento de la compra) a 17’5 (valor real al final del ejercicio). Según el principio de valoración por el «valor de adquisición o por el valor real de las existencias, si éste fuera inferior», las existencias no podrían valorarse en más de 35.000, siendo el beneficio máximo de 10.000.

En el segundo caso, esto es, en el supuesto de que los precios de las existencias hayan aumentado, el valor máximo de las mismas será el valor de adquisición; es decir, 40.000 pesos, siendo el beneficio máxi-

lo, en este caso, de 15.000. El beneficio de 4.000 pesos producido coto consecuencia del aumento del precio {valor) de las existencias, no

>e contabilizarse en el balance, ya que se trata de un beneficio no

ilizado.

Activo fijo En esta categoría es preciso reducir periódicamente el valor de las

distintas partidas durante su vida útil, mediante las «amortizaciones», con lo cual resulta afectado el beneficio.

Una vez determinada la vida económica del activo, la empresa elabora el *plan de amortizaciones* aplicable a dicho activo. He aquí un ejemplo de este tipo de planes:

Máquina ALFA Adquirido en enero Precio de adquisición: 150.000 Vida económica esperada: 3 años

Ario

Amortización

1? año 2° año **3?** año

50.000 50.000 50.000

Valor contable

100.000 50.000

La comprensión de los ejemplos planteados será muy útil para enfrentarse con situaciones eventuales

591

u-

e) **Determinación de la rentabilidad general de la empresa**

La rentabilidad es una medida de la eficacia de la gestión emp sacia]. Se calcula, por lo general, dividiendo el beneficio obtenido entrei el capital propio de la empresa (incluidas las reservas) y multiplicando

100.

Aun cuando el beneficio y la rentabilidad de la empresa sean aceptabies en términos generales, conviene determinar también la rentabilidad de cada uno de los distintos componentes que forman la gama de productos o servicios de la empresa: los diferentes gastos que han de cargarse a cada unidad producida.

¿Qué responsabilidad debe tener la empresa? Ésta es una pregunta difícil de contestar. En principio, la rentabilidad ideal debe determinarse teniendo en cuenta los siguientes factores:

• La rentabilidad media de las empresas del sector. • El riesgo que la empresa asume en su actividad. • La rentabilidad que la empresa podría obtener utilizando sus recursos de distinta manera.

1. Determinación de la rentabilidad de los distintos componentes de la gama de productos (o servicios) de la empresa

Aunque tanto el beneficio como la rentabilidad de la empresa sean aceptables en términos generales, conviene determinar también la rentabilidad de. cada uno de los distintos componentes que forman la gama de productos (o servicios) de la empresa. Este análisis dará una in-’ dicación, bien sobre la conveniencia de cambiar la estructura de producción de la empresa, bien sobre la deseable adopción de medidas de, comercialización, de fabricación, etc.

2. *Análisis de la tendencia*

re

No basta con determinar la rentabilidad y el beneficio; también es necesario analizar la tendencia de los distintos factores que inciden sobre los mismos, como:

• El volumen de ventas. • El costo de fabricación. • Los distintos componentes del costo (materias primas, mano de obra, gastos generales, etc.). • El margen bruto de ventas, etc.

2. CONSERVACIÓN DE LOS REGISTROS CONTABLES

a) Introducción

La conservación de la documentación de la empresa es un aspecto importante, dadas las graves consecuencias que su pérdida puede acarrear en virtud de:

— La exigencia legal de llevar determinados libros o registros. — Las dificultades que pueden surgir a la hora de hacer la declaración de impuestos.

La conservación de la documentación de la empresa reviste una importancia excepcional. Respecto a esto, un problema que surge de forma inmediata es el relativo al almacenamiento de dicha información de modo que la misma ocupe el mínimo espacio posible y que, resulte fácil de consultar. Para ello resulta ideal el sistema de microfilmación. Un aparato amplificador permite leer con facilidad los microfilmes tal como muestra la fotografía.

u

i93

•

Las medidas de seguridad a tomar con la documentación de la empresa están en relación directa a la importancia de dicha documentación

Exigencia legal de llevar determinados libros o registros

Señalemos a título indicativo:

1) De contenido patrimonial. La empresa está obligada a conservar determinados justificantes y registros, principalmente de los activos inmovilizados, en los que deben reflejarse la fecha y precio de adquisición, la vida económica estimada, amortizaciones realizadas y valor residual.

2) *Para comprobación y verificación*

• Libros y cuentas. • Declaraciones fiscales. • Facturas a clientes. • Facturas de proveedores. • Albaranes. Pólizas de crédito. • Pólizas de seguro.

c) **Dificultades encontradas al hacer** la declaración **de impuestos**

Todas las deducciones de gastos deben tener su correspondiente justificante, y en especial los gastos de viaje y alojamientos, de representación, y en general, los gastos de naturaleza especial, para cuya deducción es necesaria la presentación dé los justificantes correspondientes.

d) Medidas de seguridad

Las medidas de seguridad a tomar están en función de la naturaleza del documento:

— Medidas especiales, para los documentos que no son reproducibles (cajas fuertes de seguridad, etc.). — Conservación de duplicados o copias. — Conservación especial de documentos especiales.

La microfilmación de documentos constituye un recurso excepcional de la empresa moderna

e) Microfilmaciones de documentos

Ésta es otra de las posibilidades que se le ofrece a la empresa para

duplicar y conservar documentos. Entre los factores que deben tenerse en cuenta al decidir la adopción del sistema de microfilmación se pueden citar:

• El ahorro de espacio. • La facilidad de manejo de la documentación. • El costo de la microfilmación (personal e instalaciones).

1,1

-Ploimbsnlwi»

49%94.

E

eihzein’Ñ .9.:91,1 N N ny’,

4.00

C. CASOS PRÁCTICOS

1. LA PEQUEÑA HISTORIA DE RAFAEL MARQUETTI

Descendiente de una familia de inmigrantes, modestos artesanos establecidos tiempos atrás en una populosa ciudad de América Latina, Rafael Marquetti montó un pequeño negocio gracias a sus ahorros y contando con un pequeño local arrendado que le dejara su padre. Aunque el negocio era muy modesto, pues constaba de una línea de producción bastante limitada de muñecas de poliéster para niñas pequeñas, Rafael se sentía muy feliz, pues aquella actividad llenaba sus ansias de independencia económica y de iniciativa comercial, ya que, además de fabricar las muñecas, las vendía a las tiendas a un precio de 200 pesos la unidad. Movido por su dinamismo y su afán de superación, nuestro hombre logró aumentar gradualmente los niveles de producción, a pesar de las muchas dificultades iniciales.

El problema más serio era de carácter técnico y consistía en la cali-

td de los productos empleados para dar el acabado correcto a la «piel»

En la mayoría de las empresas la documentación importante, e incluso aquélla de empleo ordinario, puede ser conservada con fines de seguridad, mediante la utilización de la técnica. Las fotocopias de todos los documentos útiles resuelve con sencillez los antiguos problemas de administración y facilita la consulta de material por un número más

amplio de personas.

595

de las muñecas. Pero, por fin se resolvió este problema al aparecer un proveedor capaz de suministrar un material fiable.

Transcurrido el primer semestre de explotación del negocio, Rafael Marquetti preparó una cuenta intermedia de resultados que arrojó un saldo netamente positivo y esperanzador para el futuro. Veamos las cifras:

MUÑECAS MARQUETTI

Resultados de la explotación durante el semestre terminado el 31 de diciembre

Pesos

Al igual que cualquier aprendizaje, la comprensión de los problemas de índole empresarial puede verse enormemente

:ilitada por el

Inteamiento de

rmplos

Flarificadores

— Importe neto de ventas — Existencias al 1/7/X1 — Materia prima compra-

da — Mano de obra — Arrendamiento de ma-

quinaria y utillaje — Costo total — A deducir: existencias

al 31/12/X1 — Costo de mercancías

vendidas — Beneficio «bruto» — Gastos de venta — Intereses — Beneficio «neto»

250.000 410.000

100.000

Pesos 7.500

Pesol

760.000

767.500 575.000

76.000 2.600

410.001

192.1

217.;

138.!

Por consiguiente, el Balance del negocio al 31 de diciembre arroja,

ba el resultado siguiente:

Pesos

Activo Caja y bancos Inventario al costo Menos pasivo Efectos a pagar Cuentas a pagar Capital contable

15.000 575.000

150.000 136.000

590.(

304.(

En vista de estos estados financieros, ¿puede el lector estat

cuáles han sido las principales realizaciones del Sr. Marquetti y sus perspectivas futuras?

Algunas observaciones

Una mirada superficial a los datos anteriores permitirían abrigar a un **observador no docto la ilusión de que la actual situación del Sr. Marquetti es magnífica y que sus perspectivas futuras son inmejorables.** Sin embargo,. una sombra empaña este risueño cuadro.

Finalizado el momento de ventas más brillantes para las muñecas del Sr. Marquetti en el país en que está establecido, es decir, la Navidad, se encuentra todavía con un volumen de existencias notable, que difícilmente podrá reducir en los meses venideros. Así, la partida de Cuentas a pagar asciende a 136.000 pesos mientras que sólo dispone de 15.000 pesos en Caja y bancos para hacer frente a esta deuda. Hemos de llegar forzosamente a la conclusión de que el beneficio realizado por el Sr. Marquetti es un tanto ficticio y que un golpe de adversidad podría poner a su negocio en serios aprietos.

2. **LOS NEGOCIOS DEL SR. PABLOS**

El señor Pablos decidió comprar una bodega para dedicarse a la venta de vinos. El local (incluidas la bodega y las instalaciones exteriores) era bastante grande. Para aprovechar la parte del establecimiento que no era utilizada para carga-descarga y aparcamiento, decidió crear un negocio de venta de automóviles usados y así diversificar el riesgo.

Pablos conocía bien el sectór vinatero, así que pronto se hizo con

una numerosa clientela, tanto de venta al por mayor como al detalle. Las ventas a los mayoristas las hacía generalmente a crédito, mientras que a los minoristas siempre vendía con pago al contado. Su gran capacidad de trabajo le permitía llevar un adecuado control de las cuentas.

Las ventas de automóviles usados siempre se realizaban a crédito, salvo en casos excepcionales. Además, para facilitar las operaciones, Pablos no imponía a sus clientes el pago inicial, legalmente exigible, del 30 por ciento del precio de venta, y prefería financiar estos fondos con préstamos recibidos de su banco y debidamente garantizados con sus bienes patrimoniales.

La abundante cosecha de aquel primer año hizo que la oferta sufriera un fuerte incremento, lo cual se tradujo casi inmediatamente en una reducción de los precios de venta. No tardó mucho en estallar una

verdadera guerra de precios en la región, y Pablos, acosado por la necesidad de reintegrar los préstamos recibidos y salvaguardar así su buena reputación comercial, se vio obligado a vender el vino muy barato, incluso por debajo del costo real de compra. La buena marcha del negocio de venta de automóviles le tranquilizaba y le hacía suponer que, después de todo, las pérdidas de una parte se verían compensadas por los beneficios obtenidos por la otra.

Empero, pronto nuestro hombre descubrió la triste realidad. Las pérdidas sufridas y la imposibilidad de hacer frente al pago de los prés-

El análisis de los datos de una situación no debe ser superficial ni estar a cargo de individuos carentes de experiencia y conocimientos

Un examen conecto de la situación permitirá anticipar, dentro de ciertos límites, cuáles son las perspectivas de futuro

Un conocimiento realista del contexto donde se desarrolla un determinado negocio podrá salvarguardar al empresario de sorpresas desagradables

tamos obtenidos para financiar el «floreciente» negocio

les, le obligarían a recurrir a la ayuda de dos hermanos,

cidos que él, para salvar los terrenos y la bodega sin necesidad

tecarlos. Conclusiones Todo parecía indicar que se cumplían las condiciones

para el éxito de la empresa. Pablos conocía el negocio del vino,

hombre activo, y la diversificación de riesgos parecía una medida

dente. ¿Dónde estaba, entonces, el fallo? Veamos algunas res

• Un grave error de Pablos fue meterse en un negocio que conocía: la venta de automóviles.

• Los beneficios obtenidos del vino, que se acumularon di

los primeros tiempos, fueron luego «invertidos» en financiar I

compras de los compradores de automóviles. • Nunca debió vender el vino por debajo del coste (variable) dd

compra.

• La razón principal de su mala situación fue, sin duda, la de

nanciar las compras de sus clientes con préstamos recibidos

él de su banco.

de automóvil

mejor estad

D. EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

A. Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fines debe cumplir la información contable? 2. ¿Cuál es el precio que la empresa debe pagar por no tener la información contable adecuada? 3. ¿Qué condiciones debe cumplir todo sistema contable? 4. ¿Por qué es tan necesario llevar libros y registros contables? 5. ¿Cuál es la función de los diarios y mayores auxiliares? 6. ¿Cuál es, en su opinión, la partida más importante del activo? ¿Por qué? 7. Explique las razones por las cuales los elementos del inmovilizado pueden tener una valoración diferente a efectos de seguro, de tributación y de valoración del patrimonio. Indique las ventajas e inconvenientes en cada caso de valores por exceso o por defecto. 8. Si Vd. tuviese la intención de aumentar la dimensión de su negocio, ¿recurriría al endeudamiento a largo plazo o procuraría aumentar el capital social? Explique las razones.

B. Responda VERDADERO o FALSO según su criterio:

1. Los registros contables se utilizan también para llevar el historial de los empleados.

2. La cuenta de resultados refleja la variación del capital contable a lo largo de un período de tiempo.

V F

598

,

bmóvi•

ista ble•

sanas

era un

Un próspero vinatero decide crear un negocio de compra-venta de automóviles para diversificar el riesgo. Solicita créditos bancarios para poder financiar la venta de coches sin necesidad de solicitar al comprador el 30% del precio de venta. Una buena cosecha determina una mayor oferta de vino y una reducción de los precios. El vinatero debe entonces vender su vino por debajo del costo real de compra acosbdo por los créditos solicitados y la guerra de precios, encontrándose con que la diversificación de los riesgos no había resultado operativa.

599

/

.::38»:::::1{{Aüi

Orle

,,,,,,

PI

…

……. …… .

…… ….. …..

,, 4 • 4 ….. …

…….

—

u;

IS

-a

~-.z..1~

1

y

”f”

rittSION

Las fotografías ilustran la viñeta en la cual se ejemplifica la decisión empresarial de diversificar los riesgos.

601

SOLUCIONES

3. El balance es un reflejo estático de la empresa y la cuenta de resultados es una constatación dinámica.

4. El mayor da una versión detallada de los asientos del diario.

5. La principal característica del activo circulante es su escasa rotación.

6. El pasivo puede ser mayor que el activo.

1. Permitir conocer la situación patrimonial y financiera, dando a conocer la existencia de pérdidas o ganancias, la evolución de la empresa en su conjunto y de las partidas fundamentales.

2. Además de las sanciones que fije la Administración, carecerá de base para decidir en la forma más conveniente, por no disponer de los datos precisos a su debido tiempo.

3. Facilitar la información precisa, ser manejable y de fácil inter-

pretación, reflejar la realidad de manera coherente y fiable y

servir de soporte a la toma de decisiones.

4. Para tener recogida de la manera más breve y sencilla la vida de

la empresa y cumplir las instrucciones de la Administración.

5. Deben de dar un detalle más concreto que los libros principales (aspecto analítico).

6.

7. Para el seguro, afectará a la prima que se contrate y a la cantidad **que se podrá recibir en caso de siniestro tanto** mayores, cuanto **mayor sea la valoración.**

Fiscalmente, se incide en el problema de las amortizaciones. Al valorar más, la amortización será mayor, con lo que disminuye **la utilidad, y por tanto, el impuesto que hay que pagar.**

A efectos de patrimonio, cuanto mayor sea el importe considerado **en el inmovilizado, mayor será el activo de la** empresa, dándose una imagen más sólida. Valorando por defecto, ocurre lo contrario.

B 1. Falso

2. Falso

3. Verdadero 4. Falso

5. Falso 6. Verdadero

602

l

,

Olg!

LCCIÓN II

MEDIOS DE FINANCIACIÓN

ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES

Toda empresa que acude al exterior para obtener recursos lo hace con la confianza de obtener con ellos la máxima utilidad que le permita devolver ese capital con el coste correspondiente, después de haberlo invertido de la manera más adecuada. Este principio es básico para todo tipo de empresas, pues, cuanto más se desarrollen, más necesitarán de capital para continuar su crecimiento.

La obtención en las mejores condiciones de ese capital se convierte en un objetivo básico de la política económica de la empresa, por lo que se hace imprescindible una adecuada dirección financiera.

Para conseguir los créditos que necesita, el empresario debe acudir a las fuentes de financiación habituales con la mayor preparación profesional posible, pues va a negociar con auténticos expertos en estos temas. Necesita conocer, por tanto:

Cuanto mayor sea el desarrollo de una empresa mayor será su necesidad de capital para continuar evolucionando. Por tanto, la política económica tiene como objetivo básico el de obtener ese capital imprescindible en las mejores condiciones por lo que la importancia de la dirección financiera de una empresa es un hecho que no admite controversia.

JEFE

CONTABILIDAD

SUBDIRECT

COMERCIA

JEFE DE

VENTAS

COMITÉ

POLÍTICA

DE

PRODUCCIÓN

DIRECTOR

DEAS

SUGERENCIAS

DESEOS

PETICIONES

GRUPO ASESOR

POLITICA DE

PRODUCCIÓN

DIREC. DEPART

INVESTIG.

DISEÑOS

SUB-DIRECTOR

TÉCNICO

JEFE DE

PRODUCCIÓN

JEFE

PLANTA Y DE

ENTRETENIM.

Y SUMINIST.

Organización para el control del Proyecto

Las inversiones de una empresa suelen determinar una organización compleja que configura por sí misma la

estructura general de la misma. El comité de política de producción y el comité asesor reciben las ideas y

sugerencias de los distintos departamentos y luego plantean a la dirección los proyectos seleccionados. El

comité de producción determina la viabilidad de un proyecto y en este sentido deberán analizarse las

posibilidades de financiación, es decir la oportunidad de recurrir a préstamos para poner en marcha el plan

decidido.

— En qué va a invertir, cuánto dinero y de qué manera. — Cuándo y cómo devolverá el capital recibido.

Para saber cuáles son sus necesidades reales, precisa conocer, a través de sus registros contables, el volumen de ingresos y gastos, determinando así el beneficio; el dinero en efectivo, las obligaciones de pago, el activo inmediatamente realizable, el capital inmovilizado; la relación entre capital propio y capital ajeno; el porcentaje de rendimiento de la inversión, etc.

Con esta información, la empresa podrá controlar sus cobros y pagos, sus gastos e ingresos y sus necesidades financieras y podrá fijar

sus objetivos y hacer sus previsiones. En una palabra, la empresa dispondrá de instrumentos adecuados de gestión y podrá determinar su propio rumbo.

El desarrollo del complejo mundo financiero y de sus variadas posibilidades será el objeto fundamental a desarrollar en esta sección.

2. **LA FINANCIACIÓN EN LAS DISTINTAS FASES DE LA EMPRESA**

La necesidad de financiación no se manifiesta de la misma manera a lo largo de la vida de la empresa. Es difícil, pues, establecer unas

El complejo universo de las finanzas y sus múltiples características exige un análisis exhaustivo

El primer paso que debe dar una empresa nueva consiste en una correcta evaluación de sus necesidades y sus posibilidades, ya que la financiación propia adquiere una enorme relevancia ante la hostilidad que el medio opone a la implantación de un negocio desconocido por su novedad. Consecuentemente, la financiación que requiere para su puesta en marcha resultará difícil de obtener y, sin ella, la introducción del género en el mercado será imposible.

roda empresa deberá superar tres fases clave: constitución e introducción en el mercado, desarrollo y consolidación

reglas comunes, ya que esa necesidad depende en gran medida de la actividad y del entorno económico.

Con todo, podemos establecer tres fases claves, por las que toda empresa debe pasar: constitución e introducción en el mercado, de• sarrollo y consolidación.

a) Constitución e introducción en el mercado

En la fase inicial de la vida de la empresa, la financiación propia adquiere gran relevancia, pues aquélla no es conocida en el mundo exterior, que será hostil y en principio a !Icilitar la financiación necesaria para su puesta en marcha.

Es imprescindible realizar una óptima previsión de sus necesidades y posibilidades en esta etapa, antes de que la empresa se desarrolle; en ella, tendrá que formar adecuadamente su equipo productivo y su personal y obtener la aceptación del mercado.

b) Desarrollo

Superada la primera etapa, la empresa crecerá de manera sostenida, y afrontará en lo sucesivo una serie de problemas nuevos y, ciertamente, algo delicados, dependiendo el éxito ahora de las bases construidas anteriormente.

Las vías de expansión de la empresa pueden ser diversas: aumentoen las ventas a su clientela habitual, captación de nuevos clientes al aumentar su grado de organización y su potencial, creación de nuevas líneas de trabajo complementarias o totalmente nuevas, etc. Cualquiera de estos caminos, o sus posibles combinaciones, llevan consigo **una mayor necesidad de financiación, que se podrá conseguir** por varios **medios.**

Por una parte, se puede acudir a las reservas que se han debido crear con anterioridad, esto es, a la autofinanciación, que parece ser, en principio, el método más económico y más seguro. Pero esto no **siempre es posible en la cuantía necesaria y quizás no sea la** solución **más recomendable, así que normalmente se acudirá a las fuentes** externas **de financiación.**

Pero, frente a los problemas apuntados, también esta fase del de sarrollo empresarial tiene una serie de ventajas. La normal diversifica

ción —bien de la producción, bien de los clientes— que acompaña **desarrollo de la empresa, permitirá que el impacto producido por u posible descenso en las ventas de un sector determinado se** vea **con pensado por el éxito** en los demás segmentos.

c) Consolidación

606

Siguiendo con el camino ideal que hemos trazado para enmarcar la vida de la empresa, llegamos a la etapa final de consolidación.

Esto no quiere decir que se tenga que fijar un límite, conseguido el cual, el único objetivo será el mantenimiento del nivel alcanzado, sino que siempre habrá que marcar nuevos objetivos para evitar la relajación de todo el sistema productivo.

La estructura financiera seguirá desempeñando un papel esencial en el mantenimiento de la salud empresarial, para evitar cualquier decaimiento. que pueda dar al traste con los niveles de desarrollo logrados.

3. **TIPOS DE RECURSOS DE FINANCIACIÓN**

Vamos a examinar los diferentes tipos de recursos a los que la empresa puede acudir cuando necesita fondos de financiación para agilizar la marcha de su negocio.

Aunque existen diferencias de un país a otro, en general, los préstamos a corto plazo son aquellos que se deben devolver antes de los 18

Cuando la empresa accede a la fase de su consolidación debe ofrecer al medio en que ha sido implantada una serie de factores determinantes de su afianzamiento; entre ellos, la implantación de objetivos nuevos y en continua expansión y el florecimiento de ideas originales, operativas y estimulantes que constituyen el principal vehículo de estabilidad y continuidad.

La renovación de objetivos evita el relajamiento de todo el sistema productivo

La estructura financiera desempeña un papel esencial en el mantenimiento de la salud empresarial

meses. Son préstamos a medio plazo los que se reembolsan

18 meses y 5 años; mientras que los concedidos a largo plazo más de 5 años en reembolsarse.

a) Préstamos a corto plazo

Son los que se solicitan para ser devueltos antes de los dieci(

meses. Normalmente se emplean para la financiación del activo

lante, siempre y cuando las necesidades de la empresa no sean

grandes ni superen ese período de tiempo. Con este tipo de prél

suelen trabajar toda clase de empresas, bien mediante los créditos

obtienen de sus proveedores y acreedores que les conceden un apl

miento en el pago de sus obligaciones, o bien gracias a los prést obtenidos de las instituciones bancarias y similares que anticipe

fondos que los clientes harán efectivos fechas más tarde. El caso

frecuente en que se cifra la financiación del activo circulante ante!

dicada es el de la adquisición de materias primas y mercancías.

Este tipo de préstamo será devuelto después que la empresa

cobrado sus ventas, por lo que el riesgo, en principio, parece mínit

El único problema se planteará cuando las ventas sean inferiores a

previstas y, por ello, no se obtengan los fondos necesarios para la

lución del préstamo en el plazo fijado. Así pues, no es conveniente

sal de esta modalidad, y en todos los casos es preciso ponderar coz

mayor precisión posible cuánto se va a vender y qué porcentaje d€

ventas se cobrará en el plazo previsto.

Si el aumento de la facturación no es esporádico o coyuntural,

que se estima que se debe al proceso normal de expansión de la emi

sa, será preciso acudir a un aumento del capital circulante en una

dida tal que permita consolidar la estructura de la misma.

b) Préstamos a medio plazo

Son los que permiten la obtención de capital y que han de ser devueltos entre los dieciocho meses y los cinco años desde su formalización. En ese momento, normalmente se fijan las cuotas y los períodos de amortización, o sea, que se determinan los plazos en que habrá de devolverse el capital más los intereses producidos.

Los propios equipos productivos que se suelen adquirir con los préstamos a medio plazo son los que permiten hacer frente a las amortizaciones correspondientes. Sin embargo es preciso realizar un estudio adecuado del plan financiero del préstamo y de la utilidad que se va a conseguir con la incorporación de aquellos equipos. En efecto, un plan anal concebido llevaría a tener que utilizar recursos procedentes de la venta del capital fijo o de nuevos endeudamientos, que pondrían en peligro la estabilidad financiera de esa firma.

Este tipo de préstamos es el más utilizado por la pequeña y mediana empresa, ya que, normalmente, para ellas es difícil obtener cré-

Entre los recursos a ***los*** *que tiene acceso la empresa cuando necesita fondos de financiación para incrementar y agilizar la marcha de los negocios figura en un sitial preponderante el préstamo en sus diferentes modalidades:* **a** *corto, medio y largo plazo.*

ditos a más **de cinco años. Se trata de un instrumento financiero** fundamental en **su etapa de desarrollo, que le permite aumentar el nivel de** actividad **que, con sus propios recursos, se vería muy debilitada.**

En general, **para conceder este tipo de préstamo a medio plazo, el** banco o **la entidad financiera a que acuda la empresa pondrá una serie**

de condicionamientos mayores que cuando se trata de la concesión del préstamo a plazo más corto. No olvidemos que estamos tratando de créditos de hasta cinco años, que es un horizonte temporal lo suficientemente amplio en una coyuntura económica normal para que la enti-

dad que concede el crédito trate de asegurarse de su devolución mediante la adopción de las cláusulas contractuales pertinentes.

Como norma general, la empresa se verá obligada a presentar el balance y la cuenta de resultados del ejercicio, debidamente auditada, los presupuestos de las magnitudes más significativas para el año siguiente, estudios de mercado, detalle de la estructura de sus activos, etc. En suma, el control «de seguimiento» que se ejerza sobre la empresa afectada será mayor, y su nivel organizativo y financiero tendrá que poseer una gran claridad.

c) Préstamos a largo plazo

Son los préstamos que es preciso devolver en un lapso de cinco años o más desde la fecha de su formalización. Sin embargo, estos períodos son orientativos y un tanto arbitrarios, dependiendo de la norma habitual en cada país y del tipo concreto de negocio. Cada vez

Las entidades financieras exigirán un mayor número de condiciones a medida que el préstamo solicitado tenga un plazo de devolución superior

El capital propio debe servir para financiar la denominada estructura sólida de la empresa

es más frecuente considerar préstamo a largo plazo el que se

a más de tres años, pues es preciso tener en cuenta los impot

cambios que se suceden a velocidad vertiginosa en el entorno econbmí•

co que nos rodea —agudización de la competencia, inflación, etc.— de

los que no escapa ningún país ni sector productivo alguno.

En función de lo antes expuesto, las garantías que suelen conside-

rar necesarias las entidades financieras son cada vez mayores, y en

muchos casos, la pequeña y mediana empresa no puede acceder a este tipo de préstamos, haciéndose necesaria una ampliación de su capital propio o una aplicación inversionista de las reservas generadas en ejercicios anteriores.

d) **Capital propio**

El capital propio debe servir para financiar la denominada estruc-

tura sólida de la empresa. Está formado por los recursos aportados poi

los propietarios o accionistas —en metálico o en especie— bien al nacer

la sociedad o bien en distintas fases de su desarrollo —ampliaciones

capital—, o por las utilidades generadas en la actividad de la propia

empresa y que figuran como reservas.

4. FUENTES DE LOS RECURSOS DE FINANCIACIÓN

empresa joven, ágil y

exige para su

la asistencia de

entidades de

Se alimenta

recurso financiero,

de él para poder er sana y fuerte hasta

madura

En este apartado vamos a estudiar con cierto detalle cómo pode mos obtener financiación para la *gestión normal* del negocio, tema extraordinariamente amplio y complejo dada la variedad de posibilidades que se ofrecen, y que a menudo no son contempladas en su totalidad.

a) **Financiación propia**

Cuando la empresa se plantea la necesidad de obtener nuevos medios de financiación, lo primero que debe hacer es averiguar si tales medios existen dentro de ella, y si son utilizables sin poner en peligro su normal funcionamiento. La financiación propia constituye, en principio, el medio de inversión, más económicoy que suele originar menores problemas. Consiste la financiación propia en hacer productivos los recursos que están ociosos dentro de la empresa, normalmente en la cuenta de reservas.

Ante la necesidad de obtener nuevos medios de financiación la empresa debe procurar; en primer término, hallarlos en ella misma y evaluar si esos medios pueden ser empleados sin alterar el normal desenvolvimiento de su gestión. La financiación propia no es otra cosa que hacer productivos los recursos ociosos de la empresa. El dinero es, en fin, el más firme garante de la evolución y el desarrollo empresarial.

b) **Fondos de capital propios**

Agotada la posibilidad de obtener recursos en el seno de la propia empresa, en razón de la estructura de su capital, el propietario debe estudiar la conveniencia de obtener capital propio para invertir en la empresa. Ésta es una situación que se da normalmente en una empresa de dimensión reducida, con escaso número de accionistas.

Así, podrán acudir a la colocación de préstamos personales garantizados por sus bienes, a la obtención de capital en el círculo en que se desenvuelven —otros comerciantes, familia, amistades, personas con disponibilidades ociosas—, o en otras empresas dispuestas a invertir.

Los acreedores y proveedores son, en gran medida, agentes generadores de crédito para la empresa

Con frecuencia, el crédito puede ser facilitado por los propios proveedores

c) Crédito del negocio La marcha habitual de la empresa genera determinadas

crediticias que normalmente adquieren —o que pueden adquirir

vamos a ver— una gran relevancia.

Los acreedores y proveedores son, en gran medida, agentes

redores de crédito para la empresa, cuando se aplazan los pagos de

suministros y servicios. La posibilidad de conseguir una prórroga de

los plazos de pago —de 60 a 90 días, por ejemplo— dependerá de la propia solvencia y de la situación coyuntural del mercado y del pro-

veedor en cuestión.

Merece especial atención la financiación obtenida mediante la **mercancía que la empresa posee en depósito. Consiste** esta modalidad **en que el proveedor entrega el producto en los almacenes** del cliente **y hasta que éste no lo venda, no deberá realizar el pago.**

Insistimos en que todas estas posibilidades deben ser ponderadas por el empresario que necesite financiación, y el éxito de la negociación con la entidad financiera dependerá fundamentalmente de la situación del mercado, y de quién esté en mejor situación para imponer sus condiciones, el proveedor o el cliente.

En otras ocasiones, el crédito puede ser facilitado por los clientes, suponiendo que ello les reporte en un futuro no muy lejano, ventajas en la calidad o el servicio, aunque no es conveniente abusar de esta práctica para obtener crédito.

d) Entidades bancarias

Siempre que alguien —particular o empresario— precisa de dinero, lo primero que hace es pensar en un banco que se lo facilite. Sin embargo, dada la complejidad alcanzada por estos órganos financieros en los últimos años, no siempre se conoce bien la gama

completa de posibilidades que ofrecen, y menos aún se sabe cuál es la más conveniente para cada caso.

El préstamo más sencillo es el *personal,* **que se concede en función de la solvencia del solicitante, y que éste puede dedicar a la inversión en su propio negocio. No suele concederse por importes muy elevados, a menos que el empresario tenga unos bienes importantes que ofrecer como garantía al banco.**

Más frecuente es el llamado préstamo *comercial,* **que tiene generalmente un plazo de hasta 90 días. En este caso el banco, mediante** *el* **cobro de los intereses y comisiones correspondientes, adelanta a la empresa el importe que ésta ha de recibir de su cliente transcurridos esos 90 días. Conseguir que esos intereses y comisiones sean mínimos es uno de los objetivos esenciales de todo empresario, sobre todo si se tiene en cuenta que el dinero cada día cuesta más y que el negocio de los bancos consiste, precisamente, en comprar y vender dinero.**

Los préstamos a *medio plazo* **pueden tener un plazo de hasta cinco**

años y se conceden con o sin garantía. Estos créditos se amortizan pe-

riódicamente, de manera lineal o progresiva, según que las cuotas sean iguales o crecientes. Los bienes que normalmente se afectan como garantía de la devolución son los inmuebles, títulos, pólizas de seguros, etc. Una variante del préstamo con garantía es el denominado préstamo avalado, en que alguien se presta como fiador ante el banco para el caso de que la persona a quien se concedió el crédito no pueda devolverlo a su vencimiento.

En razón del carácter fuertemente competitivo de la actividad bancaria, cada día se crean nuevos instrumentos para la concesión de créditos, de modo que la empresa siempre puede plantear nuevas modalidades para su negociación.

e) **Otras entidades financieras**

Asistimos actualmente al desarrollo creciente de una variada gama de compañías que constituyen otras tantas fuentes de financiación de los fondos de explotación. Entre ellas se encuentran las siguientes:

1. *Empresas de financiación.* De cara a la empresa-cliente, su funcionamiento es muy similar al de los bancos, y constituyen un complemento de la actividad de éstos. Tienen, en general, mayor flexibilidad para la concesión de créditos, aunque las comisiones que cobran son mayores.

Ciertas empresas de este tipo se dedican igualmente al cobro de la facturación producida por la empresa-cliente, asumiendo el riesgo de los impagados que se puedan producir, lo que suele ser muy positivo

Normalmente, tanto en el ámbito personal como en el mundo empresarial, ante una necesidad de dinero se recurre a un banco. Estas entidades financieras ofrecen un amplio espectro de préstamos cuyo estudio resulta muy útil al empresario porque puede escoger aquel tipo de transacción que mejor se adecúe a sus pgsibilidades.

El préstamo personal, el más sencillo, se concede en función de la solvencia del solicitante

La fuerte competitividad de la actividad bancaria determina la continua creación de nuevos instrumentos para la concesión de créditos

Las entidades hipotecarias ejercen su actividad especialmente en el sector de la construcción de bienes inmuebles, por lo que la empresa que necesite

?dos para su desarrollo

itá en condiciones de

budir a ellas cuando

¡quiere bienes

inmobiliarios.

Las empresas aseguradoras

pueden conceder préstamos, pero la

garantía que

solicitan suele ser ***de un elevado***

para la liquidez de su cliente. El principal problema de este servicio es su elevado coste, pues se suman el gasto producido por el anticipo del importe de la factura y el derivado de la misma gestión de cobro.

2. *Compafitas de seguros.* **En razón de las características** tan especiales **de su actividad, las empresas de seguros buscan dónde** invertir **con seguridad, pero también con rentabilidad, el dinero que** reciben de **las primas de sus asegurados.**

Ciertamente-, las empresas aseguradoras pueden conceder préstamos, pero la garantía que piden suele ser de un elevado nivel de liquidez —inmuebles, pólizas, títulos de deuda, etc.— por cuyo motivo se están viendo desplazadas por otro tipo de entidades operativamente más flexibles.

3. *Agentes hipotecarios.* **Estas entidades actúan fundamentalmente en el sector de la construcción de bienes inmuebles, por lo que** *la* **empresa necesitada de fondos puede acudir a ellos cuando adquiere bienes de este tipo.**

f) Entidades públicas

La creación de bancos estatales y otros tipos de entidades públi
de financiación adquiere cada día mayor importancia. Estos org
mos constituyen un interesante complemento de las, actividades
sector privado y cubren un área muy extensa en el campo de la fi
;iación.

del

El estado, en el marco de su política social, concede a través de es-

organismos préstamos que, en muchos casos, un banco o una entí-

de las antes estudiadas se negaría a conceder. Esta situación puede

tutearse por lo elevado de la cuantía del préstamo, por lo problemá-

ko de su reembolso total en el plazo determinado y por otros muchos

tctores. Se requiere en todo caso, que la operación revista un interés

cial tutelado por el Estado.

Al constituir una modalidad de financiación económica de la mpresa que es reembolsable a largo plazo, estos préstamos configuran una fuente de sumo interés. Sin embargo, por regla general, y dada la complejidad y lentitud que suelen caracterizar a la Administración, la empresa interesada tendrá que hacer sus previsiones en este sentido con tiempo más que suficiente, y preparar con detalle cuantos documentos resulten exigibles.

g) **Corporaciones mixtas**

El capital de estas entidades es en parte estatal y en parte privado, generalmente de asociaciones gremiales o cooperativas que no funcionan con ánimo de lucro.

Su forma de actuar es muy diversa. A veces conceden avales a las empresas con los que éstas pueden acudir a los organismos financieros habituales; otras veces facilitan préstamos directamente, si la dimensión de sus recursos propios se lo permite, o bien ponen en contacto a la empresa con aquella que puede concederle el préstamo, o incluso realizan funciones de asesoramiento financiero para las empresas clientes.

Frecuentemente, el Estado canaliza a través de estas corporaciones la ayuda a los pequeños empresarios o a los sectores en crisis, pues el conocimiento que poseen de sus problemas específicos es mucho mayor.

A través de las corporaciones mixtas, cuyo capital es en parte estatal y en parte privado, de asociaciones gremiales o cooperativas sin fines de lucro, el Estado canaliza *la ayuda que solicitan los pequeños empresarios o los sectores en crisis.*

r

r

1

CUANTA

INGRESOS

EVERSIONES EN MAOUINARIA

COSTES DE VENTAS

CONSTRUCCIÓN PRODUCCIÓN

INGRESOS NETOS

1969 1970

1971

1972

1973

1974

E

..11%.

A pgj

.,

INVERSIONES ACUMULADAS NET(

Cuando una sociedad está dispuesta a invertir dinero en determinada operación, selecciona los proyectos idóneos y los reúne en grupos susceptibles de ser representados gráficamente y se especifica la inversión acumulada, los ingresos brutos, los gastos y los ingresos netos.

h. Sociedades de inversión

Constituyen una variante de las entidades anteriores, pero tienen como fin la obtención de una utilidad. Los préstamos que conceden son generalmente a largo plazo, de hasta diez o más años.

Con ello, se completa la gama de posibilidades que el mercado financiero ofrece al empresario para la obtención del capital que necesi te para la expansión de su negocio.

5. LA GESTIÓN FINANCIERA: PROBLEMAS MÁS FRECUENTES

Las sociedades de inversión a diferencia de las Corporaciones mixtas persiguen la obtención de una utilidad

Estudiar con detalle las causas que provocan una estructura finE ciera deficiente es una tarea sumamente compleja, pues habría considerar cada firma en concreto, así como el sector en que desarrc su actividad.

No obstante, sin aspirar a un carácter de exclusividad, vamos

desarrollar algunas de las causas más frecuentes de la inestabilidad fi

nanciera, las cuales se pueden plantear en las siguientes áreas de empresa:

Analicemos por separado cada una de estas causas.

/Un volumen de existencias excesivo, que sea causa de una escasa rotación de las mismas, provocará dificultades financieras tanto mayores cuanto más se prolongue esa situación. A ella se puede llegar, no sólo por unas ventas menores a las previstas, sino también por unas compras poco coherentes con la tendencia del mercado.

b) Activo fijo

1

J

Esta partida debe concordarse con el conjunto de los recursos de la empresa. Por ejemplo, no tiene sentido construir un almacén de grandes dimensiones, para que luego esté vacío en sus tres cuartas partes, o contar con unos equipos de transporte que estén casi permanentemente detenidos en el almacén. Como el montante de los elementos del activo fijo es normalmente muy elevado hay que estudiar muy a fondo cada adquisición que se pretende efectuar.

e) Cifra de negocios

Quizá el origen más frecuente de los problemas financieros en la pequeña y mediana empresa sea el de unas cifras de ventas menores a lo previsto, lo que da lugar, evidentemente, a una menor generación de

La compra de mercaderías y su almacenamiento debe ser coherente con la tendencia del mercado ya que un volumen de existencias excesivo provocará dificultades financieras en la empresa, dificultades que se agudizarán cuanto más tiempo se prolongue esta situación.

Un volumen importante de facturas no cobradas impedirá hacer frente a las necesidades de la empresa

recursos. Su causa puede ser un deficiente estudio preliminar del

cado, la aparición de un nivel de competencia inesperada, el mal

cio de la empresa, una deficiente introducción en el mercado o una contracción de la demanda por causas ajenas a la propia empresa.

d) **Cobros**

Si importante es vender, no lo es menos cobrar lo que se ha vendido; por tanto, un volumen importante de facturas que no se cobren impedirá hacer frente a las necesidades de la empresa. Por ende, practicar una política adecuada de clientela, escogiéndola cuidadosamente y asegurando los cobros con entidades que se dedican a ello, puede evitar problemas financieros de importancia a la empresa.

e) **Créditos bancarios**

En muchas ocasiones, bien por sus propios condicionamientos o por la actuación del Estado, la política crediticia de los bancos y las demás instituciones financieras no es totalmente uniforme. Por ello, si la empresa basa su porcentaje importante de su política financiera en los créditos de estas instituciones y luego se producen restricciones, aquélla se verá con problemas de liquidez delicadas de resolver.

f) **Personal**

Si los salarios que la empresa debe pagar están por encima de sus posibilidades, en razón de la baja productividad o de la escasa cifra de negocio, se producirá una carga financiera que, si se prolonga excesivamente, se puede convertir en un factor permanente de inestabilidad.

El tratamiento de los gastos generales ha de ser análogo a los costos

Existen numerosas empresas que delegan los servicios de pagos y cobros a entidades especializadas, escindiendo de este modo un aspecto esencial de su gestión en [unción de una planificación particular.

618

de personal. Hay que considerarlos en profundidad con el fin de que su volumen global no resulte excesivo. En muchas ocasiones, no se da la importancia debida a este apartado, pero la acumulación de unos gastos fijos puede producir un deterioro importante de la liquidez.

A continuación vamos a considerar algunas precauciones que es necesario tomar y conocimientos que se deben tener para conseguir una eficaz dirección financiera.

La acumulación de unos gastos fijos puede producir* un *deterioro importante de la liquidez

6. LA GESTIÓN FINANCIERA: ALGUNOS CONSEJOS ÚTILES.

a) **Conocimiento de la situación financiera futura**

Es la etapa previa a cualquier toma de decisión en el área financiera. Debemos averiguar cuál será la estructura de la empresa en el futuro, estableciendo una previsión a corto, medio y largo plazo.

Acertar en la confección de estos planes evitará que la empresa mantenga un capital ocioso que supondría, en la mayoría de los casos, un coste financiero importante, si estimamos nuestras necesidades de capital en una cantidad excesiva. En el otro extremo del espectro, si las previsiones se han quedado cortas, pueden surgir problemas en la marcha normal de la explotación de la empresa.

El plan financiero deberá reflejar, al menos, las causas de esa necesidad, el importe estimado de la inversión, en qué fechas será precisa, cuándo y cómo será reembolsada, etc. El empresario tiene que saber dónde puede acudir para obtener el crédito y determinar el coste que está dispuesto a pagar por la cantidad recibida.

b) Coeficiente Capital ajeno/Capital propio

Este índice es muy importante para conocer el endeudamiento y la financiación ajena de la empresa. Es el empresario, precisamente, quien debe conocer en cada momento cuál debe ser esa proporción. Como norma general, y con todas las salvedades del caso, la proporción entre el capital propio y el ajeno será próxima a la unidad.

La obtención de financiación en fuentes ajenas provoca, indudablemente, una menor independencia de los propietarios, tanto si esta financiación es obtenida mediante la entrada de nuevos socios como si se origina en una inyección financiera por parte del banco o de una

institución similar.

Pero, si no se tienen posibilidades de incrementar el capital propio y no se quiere acudir al ajeno, la empresa tendría dificultades para continuar su proceso de expansión, con lo cual la utilidad conseguida por los propietarios tenderá a reducirse a la larga. Hasta qué punto compensa al empresario esa pérdida de utilidad potencial a cambio de un mayor control sobre su propio negocio es la cuestión clave a determi-

El conocimiento de la estructura de la empresa y una previsión a corto, medio y largo plazo son condiciones previas a cualquier toma de decisión en el área financiera

Cuando el empresario no tienen posibilidades de incrementar el capital propio y no desea recurrir al ajeno, la empresa puede hallarse en dificultades para proseguir con su proceso de expansión y desarrollo con la consiguiente reducción de. utilidades. No parece operativo detener la carrera de la empresa *a la que se ha cuidado y perfeccionado durante años, a cambio de un mayor control del empresario sobre su propio negocio.*

62)

t

..

Lláee

1ii 111

nar. Sin embargo no parece razonable frenar el crecimiento de **la empresa.**

Otra postura, no poco frecuente, es la del pequeño empresario que pretende reducir a la mínima expresión el volumen de su endeuda-

miento, llegando incluso a pagar a sus proveedores al contado en

mayoría de los casos. Esto, como queda dicho, sólo es posible en los :

gocios personales de dimensión muy reducida y constituye un punt

de vista escasamente viable en el complejo mundo económico de hc

En el otro extremo del abanico figura el empresario que no

dispuesto a aportar capital propio, pero sí a tomar prestado todo el le sea posible, pues no es demasiado sensible al costo financiero esta manera de actuar implica.

En definitiva, habrá que adoptar la decisión más conveniente,

niendo en cuenta el mayor volumen posible de información y

zando debidamente el capital propio con las deudas que sea

contraer, sin perder de vista la relación coste-rentabilidad.

Un detalle adicional y no menos importante es la mayor flexibilidad de los préstamos ajenos, que pueden ser tomados exclusivamente por el tiempo que sean precisos, evitando una excesiva inmovilización

del capital propio. Asimismo, será preciso estudiar cuidadosamente el costo del dinero, a la vista de la tendencia del mercado, pues el dinero, como cualquier otro tipo de mercancías, oscila de precio en función del juego entre la oferta y la demanda.

c) Coeficiente Capital/Cifra de negocio

El capital que se precisa para la marcha normal del negocio debe guardar también una proporción correcta con la cifra de negocio, —esto es, de ventas— que se esté produciendo.

Los aumentos en las ventas implican, generalmente, una necesidad mayor de financiación para atender al incremento normal del activo fijo, de las mercaderías, de la cuenta de clientes, etc. En efecto, el aumentoen las ventas no se traduce de inmediato en un incremento de disponibilidad financiera, por lo que, si no se han, tomado las medidas precisas, se pueden producir tensiones financieras de cierta importancia que pueden detener, incluso, el proceso expansionista de la empresa.

No debemos olvidar que una política errónea por parte de la

(presa, puede mermar su potencial y comprometer su futuro, si no

controla en todo momento su situación de liquidez.

d) Acceso a las entidades financieras: el caso

especial de los bancos

Las entidades bancarias son fuentes de obtención de dinero. Existen empresarios que no están dispuestos a aportar capital propio para contribuir a la expansión de su negocio y que obtienen todos los préstamos a que tienen opción para financiar sus operaciones empresariales.

ongrierwir

Los servicios que prestan las instituciones bancarias trascienden la simple otorgacidn de préstamos

Todo empresario, cualquiera que sea la dimensión de su negock está en contacto casi permanente con una o varias entidades bancaria a las que debe ver como auténticas colaboradoras. Los bancos no son. enemigo número uno de la empresa, puesto que la necesitan para real zar su negocio, y el empresario debe tratar con su banco como un el mento más del entorno económico en que se desenvuelve.

Pero, no sólo debemos pensar en el banco como una fuente de que obtener un crédito en el preciso momento en que lo necesitemc

El banco ofrece, además, una gama de servicios que son totalmente ne cesados para el empresario y que cada vez se amplían más.

Para conceder un préstamo, el banco suele requerir una serie datos que le permitan conocer a fondo la empresa que se lo ha pedir

Su actitud no será la misma si cuenta previamente con unos informe completos y actualizados sobre lo que ha sido la vida de la empresa a I largo de una serie de años, que si no conoce absolutamente nada tiene que comenzar por pedir todos los datos pertinentes.

La estructura del capital de la empresa, de su activo fijo, de sus lances y cuentas de resultados, la situación global del sector, etc., datos que es preciso facilitar al banco, convenientemente actualizad(

Cuando se presente la solicitud formal del préstamo se habrá ad lantado

mucho terreno si esa información ya está en poder del banc

En primer lugar, se ganará tiempo en la tramitación del expediente,

la empresa gozará de una mayor credibilidad respecto a los datos qi

presente, que si suministra la información requerida por primera ve’

Además, es probable que las condiciones en que obtenga el crédi sean más ventajosas y amplias, pues el banco poseerá mayor núme de elementos de juicio sobre la empresa y una mayor seguridad de q el préstamo le será devuelto en los plazos establecidos.

Veamos algunos requisitos a considerar en la concesión crédito.

Antes de que la pequeña empresa reciba un crédito de un banc otra entidad financiera, será preciso estudiar una serie de concept clave para conocerla situación real de la misma y evaluar el riesgo no devolución.

Estas mismas condiciones serán revisadas por la empresa cuando venda a crédito a sus clientes o, en circunstancias más extraordinarias, cuando facilite préstamos a otras empresas.

La empresa deberá facilitar al banco una serie de datos actualizados de su gestión

1. Prestigio. Además de todos los informes económicos usuales, el primer dato que considerará la entidad que vaya a conceder el préstamo es el prestigio que tenga la empresa solicitante y que se haya ganado a lo largo de sus años de actividad.

2. *Capital propio.* Constituye una información básica que en alguna manera es indicativa de la potencia de la empresa y del dinero que los propietarios o accionistas han invertido en ella.

3. *Solvencia y cobertura.* El banco estudiará con bastante detenimiento la composición del activo de la empresa, esto es, de qué bienes podrá disponer en el caso de que la empresa no pudiera hacer frente a la devolución del préstamo concedido. Los inmuebles, las mercancías de fácil venta y en general; el activo inmediatamente realizable, son las salvaguardias preferidas por los prestamistas.

4. *Capacidad.* La empresa tendrá que demostrar su capacidad para desarrollar sus actividades demostrando lo que ya ha conseguido y exponiendo sus previsiones sobre el futuro.

Sis

La otorgación de un crédito por parte de la institución bancaria irá precedida por un estudio exhaustivo de las circunstancias que atañen a la empresa solicitante y también al propio banco, como su disponibilidad crediticia, el precio del dinero en el mercado interbancario, los tipos de interés preferentes, etcétera.

5. *Otras circunstancias.* La anterior relación de los factores a considerar no tiene carácter de exclusividad. En cada coyuntura y ante cada caso concreto, los bancos estudiarán una serie de circunstancias que ayuden a formarse una idea más completa de la conveniencia de conceder o no el crédito. Citaremos entre tales circunstancias las disponibilidades crediticias del banco, el precio del dinero en el mercado interbancario, los tipos de interés preferente —esto es, lo que denominan los anglosajones «prime rate»—, el estudio del sector en que se mueve la empresa y de sus posibilidades en el mismo, etc.

Por último, vamos a tratar de un aspecto que en nuestros días experimenta un desarrrollo cada vez mayor y que no es otro que el asesoramiento financiero global que el banco puede ofrecer a la empresa, orientándola sobre la conveniencia o no de acudir a la financiación externa, qué tipo de crédito puede ser el más interesante, cuál es el momento más adecuado, etc.

El banco analizará el sector en que se mueve la empresa y sus posibilidades en el mismo antes de otorgar un crédito solicitado

B. ASPECTOS CONCRETOS

1. LA FINANCIACIÓN EXTERNA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La realidad económica ha variado y continúa transformándose con el transcurso de los años, sobre todo en las últimas décadas, y ello implica que las empresas deben aceptar el cambio y adaptarse al curso de la época, modernizándose y adecuándose a las necesidades del mercado, a fin de competir en igualdad de condiciones.

it

La aparición de nuevos factores en la realidad económica a partir de la década de 1970 ha conducido al mundo empresarial a realizar un esfuerzo suplementario para competir con éxito en un entorno cambiante, caracterizado, en mayor o menor medida, según el sector y el país, por la inflación, la oscilación de la demanda, la mayor competencia en los mercados exteriores, etc. Pero todos estos aspectos, según indican los últimos estudios realizados, afectan igualmente, a las empresas situadas en países bien distantes geográficamente y con grados diferentes de desarrollo económico.

En el terreno de la financiación y desde una perspectiva general, se pueden obtener dos conclusiones:

— La pequeña y mediana empresa acude al mercado de capitales con las mismas posibilidades que la gran empresa, aunque sus condicionamientos y sus necesidades específicas sean diferentes.

.

4.-

624

— Hay un deseo, más que una necesidad, de obtener capital ajeno, a veces sin potenciar antes debidamente el desarrollo de las fuentes de financiación propias. Y es el préstamo a plazo medio con aval el instrumento más utilizado con este fin.

— Los reajustes económicos a que hemos hecho mención más arriba han producido en las instituciones financieras una cierta rigidez en su política de concesión de crédito a largo plazo. Esta situación se traduce, lógicamente, en una mayor dificultad para muchas empresas que necesitan aumentar el capital propio o recabar fondos ajenos. Y, cuando se consiguen, su costo puede comprometer un tanto la rentabilidad de la inversión prevista.

El número de empresas que han tenido que recurrir a la finan-

ciación ajena ha ido aumentando progresivamente ante los estrangulamientos coyunturales de la liquidez propia. Por otra parte, junto a esta tendencia generalizada, también puede apreciarse el fenómeno de aquellas empresas que han congelado voluntariamente su proceso expansionista, por no estar plenamente convencidas de que el mercado sea capaz de absorber, en un momento dado, incrementos sustanciales de su producción.

Generalizando lo anterior, podemos indicar que la empresa ha pretendido resolver sus problemas de captación de recursos financieros por tres vías principales:

Estudiemos a continuación con más detalle el proceso de financiación de la empresa.

La financiación externa

La tradición de acudir al banco cuando se presenta la necesidad de recabar nuevo capital continúa vigente en toda su amplitud. Los nuevos servicios y prestaciones que ofrece la banca y su contacto cada vez más directo con el cliente potencial permiten afirmar que la institución bancaria es la primera fuente de financiación para la empresa que necesita capital a largo y a medio plazo, con o sin garantía.

La ampliación del mercado financiero, tan acentuada en los últimos tiempos, extiende el campo de posibilidades a otra serie de entidades que pueden ofrecer capital a la empresa, con lo cual se complementa la actividad tradicional de los bancos.

La pequeña y mediana empresa acude al mercado de capitales con las mismas posibilidades que la gran empresa, aunque con

condicionamientos y ***necesidades distintas***

El

Ell

Junto a las entidades financieras a que hemos aludido, también cabe la posibilidad de obtener crédito de los mismos proveedores, pero la empresa que recibe este tipo de crédito tendrá que ofrecer a sus clientes idénticas facilidades, por lo que su situación no experimentará variación sustancial.

b) Aplicación de los créditos

La tendencia más generalizada entre las modernas empresas consiste en solicitar la financiación, bien para ampliar o renovar el inmovi-

El número de empresas que ban debido recurrir a la financiación afena ba aumentado progresivamente ante los estrangulamientos coyunturales de la liquidez propia

liudo —instalaciones, maquinaria— mediante préstamos a

largo plazo, bien para potenciar el capital normal de explotación, i

tando de conseguir unos préstamos a corto plazo, sin garantía.

La complejidad del mundo financiero ha convertido al empresario en un experto en el aprovechamiento del dinero, en un verdadero malabarista, y su capacidad de captación de todos los recursos que ofrece el medio se perfecciona con la práctica continua *y la obvia acumulación de experiencia.*

c) El crédito comercial

Aparte de los bancos, el mayor porcentaje de financiación externa lo obtienen la pequeña y la mediana empresa de los proveedores a quienes compra las materias primas y los artículos manufacturados que constituyen el objeto de su negocio. Las dificultades financieras «crónicas» por las que atraviesan actualmente todo tipo de firmas impulsa a muchos a tratar de conseguir la realización del pago en el momento más lejano posible al instante en que se adquirieron los bienes. Cuanto mayor sea ese período más fácil será conseguir la venta y el cobro de los artículos adquiridos. Una eficaz gestión del crédito comercial permitirá obtener una financiación muy importante para la empresa.

MIO

Esta tendencia sigue una línea ascendente, por lo que muchas empresas compradoras renuncian al descuento por pronto pago —que puede ser importante y que rebajaría notablemente sus costes— pudiendo así acudir al mercado en mejores condiciones respecto a la competencia.

a

Conviene tener presente qué tipo de crédito es más económico para la empresa; si el que se consigue a través de una entidad financiera o el que facilitan sus proveedores. Este último tiene la ventaja de su mayor flexibilidad —pudiendo pasar de una a otra fórmula de pago cuando interese —, aunque serán siempre las condiciones de intercambio entre el proveedor y la empresa las que permitan, en su caso, decidir sobre su conveniencia.

d) Los «ratios» financieros en las empresas necesitadas de capital

La empresa debe examinar qué crédito es más económico: el conseguido a través de una entidad financiera o el que le facilitan sus proveedores

Es interesante considerar la situación financiera de las empresas que acuden al mercado de capitales en busca de financiación. Como comprobamos en el siguiente cuadro, una empresa que posea una relación entre su activo circulante y su pasivo a corto plazo superior a 2,5, difícilmente buscará esa financiación externa.

Activo circulante Pasivo a corto plazo

Buscaron financiación

SÍ NO

1,71 2,63

Pasivo Activo

0,40 0,21

Beneficio Activo

0,07 0,09

Satisfechos del resultado

SÍ NO

1,70 1,48

0,38 0,47

0,07 0,05

También se aprecia que las empresas con una estructura financiera más saneada quedaron más satisfechas del resultado obtenido en la negociación de los créditos.

e) Comparación entre la pequeña y la gran empresa

Se considera normalmente que la pequeña empresa se encuentra en desventaja ante una empresa de gran potencial cuando decide solicitar capital ajeno. No obstante, esta primera impresión no se contrasta

con la realidad. Existe, ciertamente, una mayor estabilidad en los «ra-

I» financieros de la gran empresa que está sometida a unos planes de que difícilmente se puede desvincular.

Por otra parte, si bien las garantías de todo tipo que puede ofrecer

firma de dimensión reducida son menores, también será menor el

ito necesario y, además, las posibilidades de control son realmente

wores. El pequeño empresario debe perder cualquier complejo de

ríoridad en este área concreta y luchar con las armas que posee y

fundamentalmente, han de ser: una estructura racional de su

resa y un conocimiento exacto de sus necesidades.

Los «ratios» financieros de la gran empresa, que está sometida a unos planes de los que le resulta dificil desvincularse, son mucho más estables

Uno de los inconvenientes que presenta con gran frecuencia el estudio de la financiación externa consiste en la politica de «aceleración y frenado» que pone en práctica la Administración Pública. Una orientación expansionista y favorecedora de la concesión de créditos se ve sucedida por *una política francamente restrictiva.*

ifa

f) Consecuencias de los ciclos económicos

En la época de •mayor flexibilidad crediticia la empresa desconfía de las medidas gubernamentales frenando así su desarrollo

En el estudio de la financiación externa que estamos desarrolla

do, uno de los problemas que se presenta con mayor frecuencia

de la política de «aceleración y frenado» que practica la Administraci(

Pública de numerosos países. A una orientación claramente exi

sionista y favorecedora de la concesión de crédito, sigue —a veces,

transición— una política francamente restrictiva del crédito.

Esta alternancia puede generar dos reacciones que no son nada'

vorables para la economía del país:

— La empresa desconfía de las medidas gubernamentales en 1

época de mayor flexibilidad crediticia, frenando así su natt

inclinación al desarrollo.

— Si, por el contrario, predomina el crédito fácil, cuando 'lel

hora de la restricción, la empresa se ve obligada, a veces, a

por la renovación de sus créditos un coste que su marg€

explotación quizás no permita.

Otro tema a debatir es si, en las fases cíclicas de expansión y sión económica, la posición competitiva de la pequeña empresa, mercados de capitales es sustancialmente distinta de las grz compañías.

628

Tampoco aquí se han observado grandes ’diferencias. En efecto, cuando hay más facilidades de crédito por la situación favorable de la economía nacional, las facilidades benefician a todas. Y cuando llegan los malos tiempos, todas las empresas se resienten.

g) **Resumen**

Como resumen de lo expuesto hasta aquí, podemos aseverar que, al menos en principio, la pequeña empresa no se halla en franca desventaja para la consecución de financiación externa, en comparación con las firmas grandes, si bien esta aseveración está sujeta a las salvedades que vamos a establecer.

En primer lugar debido a su menor volumen, las oscilaciones de las partidas que componen su balance suelen ser mucho menores, así que, para la entidad que se dispone a la concesión del crédito, la seguridad de su devolución será menor. Por tanto, las garantías y compensaciones que exigirá la entidad financiera serán mayores, así como el grado de seguimiento y control de sus actividades. Pero esa mayor necesidad de garantías no implica, necesariamente, una mayor dificultad en la obtención.

Por otra parte, también se da en la pequeña empresa una menor tendencia a la autofinanciación. En efecto, el beneficio obtenido se reparte en una proporción mayor entre los accionistas, con el fin de que éstos se muestren satisfechos con la marcha del negocio y con la gestión de la dirección. Esto reduce considerablemente las reservas que quedan en la empresa y que serán necesarias en el futuro, cuando se

La relación de la empresa con el mercado de valores debe ser conducida con habilidad y previsión para que su posición conserve su competitividad.

La potenciación de la autofinanciación de la pequeña y mediana empresa es un objetivo trascendental a conseguir en el desarrollo de una política financiera eficaz

plantee la necesidad de mayores capitales. Y, por otro lado, cionistás no siempre se muestran dispuestos a realizar nuevas

ciones de capital, por lo que se suele seguir el camino más

acudir a las entidades bancarias y similares para la obtención

nuevos fondos necesarios, aunque el coste no haga del todo jable la operación.

Podemos deducir, en resumen, que la potenciación de la aut

nanciación en la pequeña y mediana empresa es un objetivo trl

dental a conseguir en el desarrollo de una política financiera

El efectivo que se emplea para adquirir el capital circulante se invierte en la explotación normal de la empresa

2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS LÍQUIDOS a) La necesidad de liquidez

Para desarrollar su actividad, el negocio precisa de: ininuet

maquinaria, equipos de transporte y de oficina, etc., es decir, el

y los medios de que se vale toda empresa para su funcionamient

que forman su inmovilizado. La financiación que requieren estos

mentos debe hacerse con fondos propios; esto es, con las aportaci<

iniciales y posteriores de los accionistas o del propietario y con

servas, que son fondos detraídos de los beneficios de años anteri<

El efectivo que se emplea para adquirir el capital circulante

vierte en mano de obra, materias primas, artículos acabados y st

nistros de energía, o sea, en la explotación normal de la empre

Dicho efectivo debe ser generado por los ingresos derivados de

misma explotación comercial.

Aunque la diferencia, así expuesta, aparece muy clara, es muy

cuente la confusión de conceptos y la consiguiente aplicación de

fondos disponibles de modo indistinto, lo que puede llevar incluso una descapitalización de la empresa si la liquidez disponible para la ad quisición de inmovilizado se emplease para nutrir el circulante. **D** igual modo, el emplear el dinero generado por la facturación a lo clientes para la compra de maquinaria puede conducir a que no se di! ponga de recurso para pagar las facturas de los proveedores a su venc: miento.

El asunto es algo más serio cuando se necesitan grandes !nye! siones en inmovilizado para el desarrollo de la actividad. Pensemos el un firma que se encuentra ante un fuerte e inesperado aumento de demanda por parte de una empresa dedicada a la fabricación de ad ros. Si decide la adquisición de los equipos necesarios para atender e

su totalidad a esa nueva demanda, el suministrador se encontrará, pc

siblemente, con una gran utilidad —consecuencia de su mayor cifra

negocios— pero con una escasez acusada de liquidez para poder

frente a los compromisos derivados de aquella compra. La sol

más lógica habría sido el pago diferido al mayor plazo posible, o

acudir al alquiler de esos equipos; solución ésta que le hubiera

do comprobar si este aumento de la demanda era circunstancial o s

mantendría de manera indefinida. En cualquier caso, la disponi

de liquidez habría sido mayor.

La exigencia de grandes inversiones de inmovilizado para el desarrollo de la actividad de que se trate presenta algunos inconvenientes; por ejemplo, si una firma se enfrenta con una demanda inesperada por *parte de una empresa dedicada a la fabricación de aceros, el suministrador se encontrará con una gran utilidad pero con una escasez acusada de liquidez que le impedirá enfrentar los compromisos derivados de la compra efectuada.*

'Ji!

"•«

631

La adquisición de elementos de activo fijo debe ser efectuada con suma precaución

La. adquisición de elementos de activo fijo debe ser eh

suma precaución incluso si se hace en condiciones ventajosas

a los precios habituales en el mercado, pues con una herramienta i

puede pagar el recibo de la luz. Y, cuando se necesita dinero, la

de estos elementos no es fácil, ni aún perdiendo gran parte de lo

tido en la compra.

b) El movimiento del dinero

El efectivo que se emplea en la explotación normal es, simplemen-

te, el dinero líquido.

Este dinero se invierte, en primer lugar, en primeras materias, en

la mano de obra necesaria y en los gastos generales de fabricación, si se

trata de una empresa manufacturera. La conjunción de esos factores producirá el artículo acabado, que se venderá a un determinado pre-

cio. Como el importe correspondiente a la venta se cobra al contado o

en un momento posterior, se vuelve a convertir en efectivo. Si, como

es normal, se produce un beneficio, ese efectivo será mayor que el que

inició el ciclo.

La duración de este ciclo varía en función del sector económico y de los condicionamientos específicos de cada empresa. Sin embargo,

debe preverse su duración total y la de cada una de las partes que lo

componen, para así conocer las necesidades financieras de las misa

y el momento en que se obtendrá más liquidez, con el fin de asegurz

el normal funcionamiento de la empresa.

Resulta, por tanto, imprescindible confeccionar una previsión del ciclo de rotación del efectivo, para lo cual hay que determinar y presupuestar las principales partidas de ingresos y gastos que se van a producir. Asimismo habrá que contestar a preguntas como cuál es el período medio de cobro a los clientes y de pago a los proveedores, la periodicidad del pago al personal y todas las demás partidas significativas.

EFECTIVO

COMPRA

FABRICACIÓN

VENTA

Clientes

COBRO

EFECTIVO

El efectivo que se emplea en la explotación normal es, simplemente, el dinero líquido

Primeras Materias

Mano de

Obra

Gastos generales y de fabricación

4 Artículo

terminado

632

Si nos fijamos en un pequeño taller de confección, vemos que su

(ciclo de rotación del dinero es muy breve. Sus ingresos los suele obtener mensualmente, mediante el cobro de las prendas confeccionadas y entregadas; semanalmente pagará también al personal, y mensualmente hará efectivos el recibo de alquiler, teléfono, luz, etc. Se puede deducir así que el ciclo se completa cada mes.

Es interesante constatar que el tratamiento de este tema es muy distinto cuando la actividad de la empresa registra variaciones sustanciales en función de ciertos factores estacionales. En estos casos, las necesidades de liquidez sufrirán oscilaciones importantes. No será preciso tener el dinero ocioso en el banco durante algunos meses, así que se le podrá dedicar a otros fines que ofrezcan mayor rentabilidad. Y habrá otros meses en que se necesitará un nivel de liquidez mayor de lo normal.

En algunas ocasiones, cuando la empresa se encuentra con problemas imprevistos de financiación a muy corto plazo, puede resolverlos orientando con habilidad y prudencia su política de compras y pagos. Ciertamente, el refrán de que «el hambre despierta el ingenio» también es aplicable a la actividad empresarial.

La política de compras y pagos permite resolver la eventualidad de un problema financiero imprevisto

c► Estudio de la rotación del efectivo

Un índice importante para conocer la marcha de una empresa es el estudio del ciclo de rotación del efectivo, que ayudará a determinar cómo se utilizan los fondos.

El ciclo de rotación del efectivo constituye un elemento esencial para conocer la marcha de la empresa y el modo *en que se utilizan los fondos. El presupuesto de las necesidades de efectivo exige eficacia y claridad. Estas condiciones permiten proceder a una reflexión operativa y fiable a la hora de tomar una decisión correcta.*

El presupuesto de las necesidades de efectivo debe cumplir un

doble requisito: eficacia y claridad. No por contener muchos datos será

iyor su validez, ya que si aquéllos no son necesarios, será difícil to-

ir las decisiones correctas. Se suele establecer dicho presupuesto pa-

todo un año, con carácter general, aunque se puedan confeccionar

estados contables con menor periodicidad —mensual o trinu también se pueden preparar planes para varios ejercicios.

La política empresarial se caracteriza entre otras cosas por la importancia y necesidad de una gestión de la información. Las decisiones que se toman exigen rapidez y responsabilidad y estas condiciones están ligadas estrechamente a los procesos básicos de la información. Las decisiones se llevan a cabo tras un proceso de programación de su ejecución y de coordinación entre varios programas.

d) Vigilancia de algunas magnitudes

Una adecuada planificación y administración de los medios líquidos que están a disposición de la firma pone de relieve la necesidad de una correcta actuación sobre determinadas magnitudes fundamentales en la empresa, según vamos a demostrar a continuación.

1) *Compras y ventas de exceso.* Una política de compras inadecuada es una de las causas principales del drenaje de fondos líquidos. Si a lo largo de este apartado hemos subrayado la necesidad de una correcta dirección administrativa y financiera, ahora tenemos que poner el acento sobre la necesidad de evitar cualquier error grave en la dirección comercial, pues la empresa desarrolla su actividad en función de las cifras de compra y venta.

decisiones

Estudio de los Líneas de Situaciones
hechos o de acción derivadas
—y
hipótesis posibles
Valoración de las situaciones expresadas en políticas objetivos, programas, medios

Gestión previsional

CONTROL DE LA GESTION

Información para el control

Informar para programar

y coordinar

DECISIÓN PREVISIONAL

OBJETIVOS DECISION derivada del CONTROL

(acción correctiva)

Programación

Coordinación

Ejecución

Si las compras se efectúan por menos importe de lo debido, se producirá un descenso en la cifra de ventas y, lo que es peor, una deficiente atención a los clientes, que se pueden «pasar a la competencia», y

que luego serán difíciles de recuperar. Un aspecto fundamental a con-

siderar es el tiempo medio que tardan los proveedores en suministra

las mercancías desde que se efectúe el pedido, pues es en función esa magnitud que se calcula el nivel del *stock.*

Cuando se efectúan compras en exceso, la mercancía queda retenida en el almacén más tiempo del debido y tarda en convertirse en dinero, por lo que pueden surgir dificultades para liquidar a los proveedores.

Dentro de la gestión general de compras y en conexión con la política financiera, deberá examinarse las posibles modalidades de pago. Si hay liquidez sobrante, el pago al contado puede suponer una rentabilidad que no se conseguiría teniendo los fondos inmovilizados en una entidad financiera sin realizar ninguna función. Insistimos en que la política de pago a los proveedores puede manejarse con suma flexibilidad, debiendo adecuarse en función de las disponibilidades de la empresa.

Y siempre hay que tener en cuenta la rotación prevista para cada artículo, por lo que se debe ejercer una vigilancia continua para detectar de inmediato cualquier desviación.

Y recordemos que una mala política comercial puede inducir al enorme error de aumentar la cifra de ventas a expensas de la utilidad generada.

La captación de nuevos clientes tampoco debe hacerse mediante unos descuentos que absorban buena parte de la rentabilidad mínima

Una mala política comercial puede inducir al enorme error de aumentar la cifra de ventas a expensas de la utilidad generada. La gestión del empresario puede ofrecer una impresión de gran solidez y, sin embargo, cuando se aplica inadecuadamente, esa solidez aparente se disuelve rápidamente en la complejidad de las relaciones económicas con la consiguiente pérdida.

%

635

La captación de clientes nuevos no debe poner en peligro la rentabilidad mínima mediante la aplicación de descuentos exagerados. Un adecuado control de las disponibilidades líquidas puede evitar que las ventas se efectúen por *debajo de esa rentabilidad. La política de precios en el caso de una casa de modas, que generalmente se inserta en un medio muy competitivo, exige un minucioso estudio del mercado*

prevista. Asimismo no hay necesidad de «hacer la guerra» a la competencia, cuando ésta juegue a la baja de precios.

Un adecuado control de las disponibilidades líquidas contribuye a evitar que las ventas se efectúen por debajo de esa rentabilidad mínima. En determinadas situaciones, será preferible no efectuar una operación a

realizarla en condiciones desfavorables; sin embargo no siempre se puede dejar el mercado a la competencia, por lo que, si el fenónemo se repite, habrá que analizar las causas de que la competencia ofrezca mejores precios, pues a veces se revela necesaria una readaptación de la política comercial en que se mueve la empresa.

2) *Nivel de las cuentas a cobrar*: Hasta que la empresa no convier• te en dinero el importe de la venta efectuada, la operación no está finalizada. Si hacemos un análisis de los balances de algunas empresas, comprobaremos que dentro de las cuentas del activo, figuran en la partida de cuentas a cobrar algunas cantidades que nunca se convertirán en efectivo y que, por tanto, deberían aparecer en la contabilidad, reflejando esa posible pérdida.

El control de las cuentas de clientes es imprescindible para conseguir el cobro de lo adeudado en la fecha prevista. Para lograr este fin, es preciso realizar un seguimiento exhaustivo de todas estas cuentas y de las operaciones que las generan de principio a fin.

Una vez conocidas las necesidades de tesorería, se fijarán unos descuentos adecuados por pronto pago. Es de subrayarse que estos descuentos tienden a ser cada vez mayores, por el persistente aumento del coste del dinero en los mercados financieros, y porque el empresario prefiere el cobro seguro y rápido, aunque ello le suponga un beneficio menor.

Conjugando los factores aquí expuestos, se configurará en cada momento la mejor política de ventas a crédito —con los descuentos correspondientes — de ventas al contado.

3) *Margen de utilidad.* Ya indicamos al tratar el tema de la política de ventas, lo importante que es alcanzar el volumen de utilidad previsto en la realización de las operaciones comerciales. Para marcar correctamente ese margen al fijar los precios de ventas, es preciso conocer previamente cuál es el precio de coste, lo cual ha llevado a un rápido desarrollo de la contabilidad analítica.

El precio de venta estará influido no sólo por las condiciones del mercado en que opera la empresa, sino también por los condicionamientos internos de la misma.

En cualquier caso, también en este terreno, un eficaz control de la tesorería contribuye a detectar los posibles errores en la obtención real de la utilidad, que es el objetivo de toda gestión de los recursos líquidos.

Un adecuado control de las disponibilidades líquidas contribuye a evitar que las ventas se efectúen por debajo del nivel de rentabilidad mínimo

C) CASOS PRÁCTICOS

ÍN HOMBRE CON IMAGINACIÓN

Vamos a estudiar con todo detalle la problemática de una empresa

le existencia real, dedicada a la construcción de pequeñas embarca-

:iones de recreo, tablas de *surf* y accesorios y equipos náuticos. Debido

la fuerte estacionalidad del negocio, nuestra firma necesitaba aumen-

ir de manera sustancial su capital de explotación en dos épocas muy

concretas del año.

La pequeña empresa objeto de nuestro estudio realizaba algunas ventas a

sus clientes habituales de su ciudad —no demasiado numerosas por cierto, al tratarse de una pequeña localidad— y a varios

ipradores del entorno. No obstante, su negocio aumentaba conside-

Aemente en el período de vacaciones, con la llegada de buen núme-

turistas deseosos de experimentar los placeres que ofrece el mar,

íos en su mayoría de una ciudad que alcanzaba los dos millones

ibitantes y distaba de la costa unos 100 kilómetros. Estos turistas

en su mayoría propietarios de pequeñas casas de recreo en su

la época de vacaciones, el propietario del negocio contrataba a

:e personas, aproximadamente, que se ocupaban de la venta de

Hasta que la empresa no convierta en dinero el importe de la venta efectuada, la operación no está finalizada

El control de las cuentas de clientes es imprescindible para conseguir el cobro de lo adeudado en la fecha prevista

Lik

artículos, del alquiler de embarcaciones y de las reparaciones que había que realizar. La inversión efectuada para atender la demanda en esos tres o cuatro meses era importante, ya que ascendía pongamos por caso a unos 20.000 dólares.

Al aproximarse la llegada de la temporada alta, la firma adquiría material, repuestos y nuevas embarcaciones, que vendía sin dificultad, agotando las existencias al finalizar esos cuatro meses, cuando la gente ya empezaba a pensar en las próximas nieves, y decía adiós al mar hasta la temporada siguiente.

Como resultante de esta situación, la empresa necesitaba una cierta financiación —importante, dado el volumen del negocio— al comenzar la temporada para atender los gastos de personal que contrataba con alguna antelación y para financiar las primeras ventas durante un mes y medio, aproximadamente. O sea, la necesidad de capital de explotación durante dos meses crecía de manera sustancial. El resto de la temporada alta ya no había problemas de financiación, pues el beneficio obtenido por el empresario era considerable, al no tener ninguna competencia digna de ese nombre y contar con una clientela pudiente.

Para solucionar ese problema de liquidez, la firma había contratado algunos créditos financieros a corto plazo, pues ya había desestimado el crédito de los proveedores, que cargaban unos gastos de financiación excesivos.

Como parte de la expansión natural de su negocio, decidió aumentar sus actividades durante la temporada baja, cuando los turistas no acudían, mediante la construcción de pequeñas embarcaciones destinadas a servir los pedidos que se conseguían en las vacaciones y que se podían cumplimentar en un plazo de siete u ocho meses.

Si había suerte, los pedidos alcanzaban un importe cercano a los 300.000 dólares, que unidos a las pequeñas ventas que seguía realizando, al servicio de custodia y a las reparaciones, constituían un saneado negocio del que se obtenían pingües utilidades.

Con sus propios ahorros y gracias a unas pequeñas ayudas de su familia y de algunos amigos, el empresario, podía resistir las épocas de baja en el ramo de la construcción de embarcaciones sin tener que re-

currir al mercado financiero.

El precio de venta estará influido no sólo por las condiciones del mercado en que opera la empresa, sino también por los condicionamientos internos de la misma

Pero, cuando había una importante cartera de pedido de embarca-

ciones para construir, sí que necesitaba la financiación externa, por un

importe que podía remontarse en ocasiones hasta los 300.000 dólares.

Intentó conseguir de su clientela que le anticiparan el 25 por ciento del importe total de cada contrato, y pagos periódicos durante el proceso de construcción de las embarcaciones. Sin embargo la resistencia ofrecida por los clientes le hizo abandonar este proyecto de trasladar **al** cliente la financiación del negocio.

Como a cualquier otro empresario, enseguida se le ocurrió acudir a los bancos locales, entre los que era bien conocido como persona de

I

-

, .

.....-

%a,

una empresa de construcción, alquiler y venta de equipos náuticos se

'pros de la temporada estival necesita aumentar sustancialmente

r *Incremento de la demanda. Para ello, y ante la resistencia*

el pago de un anticipo, acude a

moral intachable y fiel cumplidor de sus compromisos con los

bancos, con los clientes y con los proveedores. Sin embargo,

problema de que necesitaba un volumen de financiación excesivo

la magnitud de su negocio y durante unos plazos demasiados largos,

fambihn remfrn ntrn farfnr• la omnracn ***rine***

._..... _.. _.....,...,.,._..,.....,...r.,,,,.....,,,y,..,.....wr I

vamente contra pedido, por lo que dependía enteramente de su volumen.

Los descuentos por pronto pago tienden a ser cada vez mayores porque el empresario prefiere el cobro seguro y rápido aunque ello le suponga un beneficio menor

Por fin, llegó a la solución de crear un modelo normalizado de contacto de compraventa juntó con un cuestionario indicativo de la solvencia crediticia, documentos, que en conjunto, ofrecían la seguridad requerida por los bancos.

Un cliente con bienes raíces valiosos, sólidos negocios o una profesión muy cualificada, sólo debía estampar su firma en el contrato y abonar en concepto de anticipo una cantidad que oscilaba entre el 15 y el 30 % del pedido en función de su posición económica.

Si esa posición era un tanto inestable, se le podía exigir al cliente que prestase una garantía equivalente al importe total de la embarcación.

De esta manera, nuestro empresario solucionó su problema financiero con la colaboración de los bancos, sin perjudicar excesivamente la economía de sus clientes, consiguiendo así un desarrollo sustancial de su negocio y una rentabilidad óptima.

Sin embargo, esta solución con un final tan feliz no siempre es fácil de conseguir en la práctica. Para ello, fue preciso que las circunstancias que rodeaban ese negocio —falta de competencia, solvencia de los clientes, buena disposición de los bancos— jugasen en favor de este empresario.

Lo que sí interesa destacar aquí es su actitud de buscar otra solución alternativa cuando la primera fracasó, en lugar de conformarse con su actividad cíclica, restringida a la época de vacaciones, lo cual había frenado las posibilidades de expansión.

El empresario debe pensar que siempre hay una solución a sus problemas pero que es preciso encontrarla. Cuando se trate del tema financiero confiamos que estas páginas• le sirvan para ese hallazgo.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. Indicar qué entidades financieras le son conocidas, a cuales acudiría para solicitar los diversos tipos de préstamo que hemos estudiado y las ventajas y desventajas que cada una de esas entidades ofrecen respecto a las demás. ¿Cuál concedería el crédito con más facilidad? ¿Cuál ofrecería un costo menor? ¿Cómo se podría agilizar la tramitación del expediente? ¿Qué entidad exigiría menos garantías?

2. Ante un aumento inesperado de un 40 % en las ventas de una empresa, cuyo incremento se juzga estable, ¿se necesitaría aumentar el capital de explotación? En caso afirmativo, desarrollar un plan de actuación a corto y medio plazo.

3. Si el lector tuviese una empresa de fabricación de repuestos de automóviles en su propio país, ¿consideraría interesante Incrementar la capacidad de producción? En caso afirmativo, ¿a qué fuentes de financiación acudiría? Razone la respuesta.

4. Si un amigo suyo le solicitara un préstamo para ampliar su negocio, ¿se lo concedería? En caso afirmativo, ¿qué medidas cautelares tomaría y qué garantías le pediría?

5. Si usted tuviese que solicitar un préstamo, ¿acudiría únicamenté a los bancos con los que realiza la mayor parte de sus operaciones. ¿Por qué?

6. Considere las distintas alternativas que se presentan al empresario con sobrante de liquidez, señalando las ventajas e inconvenientes de cada una: adquisición de títulos en Bolsa, compra de obligaciones, préstamos a otras empresas...

7. Explique las ventajas e inconvenientes de trabajar con un número reducido o excesivo de Bancos a la hora de solicitar un crédito.

8. Si precisando financiación, no la consiguiera de los bancos y entidades financieras similares, indique qué medidas podría tomar para resolver esa difícil situación.

ALGUNAS RESPUESTAS

1....

2. Si se estima que ese incremento tendrá un carácter estable debería aumentarse el capital de explotación. A corto plazo, habría que conseguir financiación de los socios mediante nuevas aportaciones, o bien intentar la entrada de nuevos propietarios. A medio plazo, deberían revisarse las condiciones de cobro a los clientes y de pago a los proveedores, así como aumentar las líneas de créditos con los bancos u otras entidades financieras.

4. Se concedería, pero tomando las precauciones necesarias: conocer las perspectivas del negocio y su marcha en los cinco últimos años, así como las del sector en que trabaja. Las garantías dependerían del grado *de* fiabilidad, pero la aceptación de unos efectos comerciales o pagarés sería muy conveniente.

5. Se debe acudir al mayor número de entidades posibles. Los bancos recientemente instalados en la plaza suelen ofrecer mejores

condiciones para aumentar su clientela, y el costo

podría ser menor.

6. La adquisición de títulos en Bolsa será convenic

tuación alcista, pero habrá que huir de ella en las

sión. Ofrece alta rentabilidad, pero elevado riel

habrá de saber escoger los valores más adecuados.

La compra de obligaciones ofrece un menor riesgo,

rés que dan estos títulos puede no compensar la tasa

anual. Asimismo, se deberá considerar el plazo de ar

si es muy largo, no convendrá esta alternativa.

Si se piensa realizar un préstamo a otra empresa, habrá que nocer su situación y exigir las garantías precisas. Dependerá

to de las relaciones operativas que nos unan a ella y qué ventajas

podemos obtener, además de las financieras.

Como norma general, no olvidemos que a mayor rentabilidad, mayor riesgo, y ambos factores han de ser suficientemente medidos.

7. Si se trabaja con pocos Bancos, el volumen de nuestras relaciones y el grado de conocimiento será mayor. Pero, si este tra• bajo está muy diversificado, tendremos la posibilidad de que sea un mayor número de bancos el que nos conceda el capital

preciso.

8. Debería intentarse la captación de aportaciones de capital de los socios de la empresa, o bien la incorporación de otros nuevos, o si fuera posible, los préstamos de familiares y amigos. En caso de no obtenerlo tampoco, deberíamos adecuar nuestra actividad a las disponibilidades existentes.

SECCIÓN III

le ~He

De la cocina

Flambeada•

m……

.

LA FORMACIÓN DE PRECIOS

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1 IDEAS GENERALES

La formación de los precios de venta es una de las cuestiones que influyen de forma más decisiva, tanto en las posibilidades de éxito como de fracaso de los negocios. El conocimiento de los diferentes factores que inciden en esta materia resulta vital en una buena gestión empresarial.

Existen dos enfoques básicos en el tratamiento de este problema: uno que se fundamenta en el costo total de las mercancías, o sea, que toma en cuenta las distintas partidas que integran el costo corriente (alquiler, servicios, sueldos, etc.); el otro es un método flexible, que toma

El éxito o el fracaso de los negocios suele depender en algunos casos de la correcta o incorrecta formación de los precios. Las características

particulares que ofrecen los distintos tipos de negocios y su ofrecimiento peculiar al consumidor, varían notablemente y en esa variación interviene el factor precio vinculado a multitud de condicionantes. La tipología del negocio y la tipología del cliente, sin embargo, presentan una coherencia básica cuando los precios resultan correctos.

643

E

Es obvio que en la actualidad existen

numerosos factores capaces de ejercer una influencia decisiva en la formación de los precios. Un conocimiento preciso del mercado y de sus posibles fluctuaciones por parte del empresario consciente y lúcido, funcionará como un sismógrafo capaz de detectar con antelación los cambios que se avecinan en las condiciones del mercado.

en consideración una serie de factores que pueden influir en la forma•

ción de precios. Pero, aparte del método utilizado, es conveniente que el empresario realice el mayor acopio de datos posibles relacionados con estas cuestiones. Por consiguiente, es muy recomendable el man. tenimiento de registros adecuados, que ofrezcan la información necesaria para advertir al empresario, con suficiente antelación, de los cambios que se avecinan en las condiciones del mercado.

s

sr

*

$

También puede ser de ayuda la aplicación del sistema del «buen

juicio», el cual podría facilitar la elección de una decisión más acertada

que, cuando se aplica un conjunto de reglas fijas, puesto que se basa en

un examen atento de la incidencia que podrían tener las posibles sollt

ciones en las variaciones de los costos e ingresos de la empresa.

2. LA FORMACIÓN DE PRECIOS EN LAS MERCANCÍAS Y EN LOS SERVICIOS

Característica inherente a todo bien es su carácter de utilidad,

sea: tiene que servir para algo, para satisfacer una necesidad senil(

por la persona. Hay dos grandes tipos de bienes:

— Los tangibles, a los que denominamos artículos, productc

mercancías, y

— Los intangibles, que son los servicios.

Unos y otros son totalmente necesarios y de manera complementa-

iría. Si una persona precisa de un reloj —artículo— también precisará

de su reparación por un profesional —servicio—. Fiero no es lo mismo

determinar el precio de un artículo que señalar la retribución que

corresponde a la ejecución de un servicio; en este segundo caso la imputación subjetiva de ciertos factores, difícilmente cuantificables, será mayor, con lo que la determinación final del precio del servicio podrá diferir notablemente según los criterios utilizados.

Si acudimos a unos grandes almacenes a comprar una mesa, ya sabemos que está hecha de madera, que ha debido sufrir una serie de transformaciones, realizadas por unos operarios en una fábrica y con ayuda de la maquinaria apropiada. Y, lo que aún es más importante, conocemos aproximadamente lo que una mesa similar nos costaría en otra tienda o en un pequeño establecimiento del comercio del mueble.

Pero la situación será radicalmente distinta si debemos reparar nuestro aparato de televisión. Probablemente la cantidad que nos pida el técnico nos parecerá excesiva. Sólo tendremos en cuenta el tiempo que ha empleado en reparar la avería, y nos olvidaremos de los otros costos que tiene que soportar para ejercer su profesión: gastos de desplazamiento, impuestos, energía, puesta al día de sus conocimientos, etc.

*Al acudir a una **tienda** con el propósito **de** adquirir un objeto, porejemplo una **mesa, el** consumidor conoce la calidad del objeto y aproximadamente su precio en tiendas similares. En el caso del precio de un servicio, por ejemplo: la reparación de un aparato de televisión, probablemente resultará excesivo porque el usuario no considera la serie de costos que debe soportar el técnico y cuál es el bagaje cognoscitivo que aplica en el tiempo invertido en la reparación.*

En el caso de las empresas de servicios, su actividad no es verificable *en lo inmediato, es decir que no se puede comprobar la eficacia de la reparación de un televisor o de un aparato de video, pero st se puede verificar la utilidad de una mesa en el momento de adquirirla. No obstante, en los países desarrollados en los*

cuales las necesidades

básicas están plenamente

:ubiertas, el hombre

Iomienza a consumir una

!serie de elementos no primarios que exigen una

adecuada asistencia de servicios. las empresas que prestan estos servicios deben operar con responsabilidad y honestidad, únicas garantfas de su éxito.

Tradicionalmente, se valoran más las cosas tangibles que

zación de los servicios.

Dadas las características especiales del sector servicios, es difícil determinar a primera vista si su prestación es todo lo eficaz que debiera. Al comprar la mesa, *vemos* la mesa —el artículo— pudiendo comprobar si sus características satisfacen nuestra necesidad. Pero cuando reparan nuestro televisor, sólo podemos comprobar si vuelve a emitir imágenes y sonido, pero no estamos seguros de si la reparación será válida únicamente por unas semanas: el servicio no puede ser visto. Además, en muchos casos la calidad del servicio prestado está lejos del óptimo exigible, factor que ha contribuido a que el cliente considere con recelo el precio que se le exige normalmente.

Por otra parte, analizando el desarrollo económico de los países más avanzados, apreciamos un constante aumento de todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios. Cuando el hombre tiene cubiertas sus necesidades primarias, como alimentación, vivienda y vestido, comienza su apetencia de servicios, que si no son tan fundamentales, sí harán su vida más grata, facilitando el desarrolo integral de su persona. Y esto se produce en todas partes, a medida que la renta per cápita aumenta, creándose una importante clientela para las pequeñas empresas de servicios, que lógicamente, cada día son más.

MÉTODOS DE FORMACIÓN DE PRECIOS EN ENERAL

Toda empresa mercantil está caracterizada por un legítimo afán de acto. Sea cual fuese su actitud, deberá obtener un beneficio para manenerse y ofrecer una rentabilidad al capital invertido. La ecuación general es:

El método del costo total consiste en determinar ***las*** *diferentes partidas que integran el costo corriente:* por *ejemplo: alquiler, servicios, sueldos, etcétera y una* vez *determinado el importe que correspondería a un artículo, se le agrega el costo de las materias primas empleadas.*

Beneficio = Precio de venta — Precio de coste

Satisfacer esta ecuación implica conocer el precio de coste de la manera más exacta posible y, en función del mismo, determinar el precio de venta de acuerdo con el beneficio que se pretenda obtener. Esta última operación puede hacerse aplicando, básicamente, dos métodos.

a) **Método rígido**

Este método, también conocido como *«método del costo total»,* consiste en determinar primero las diferentes partidas que integran el costo corriente; por ejemplo, el alquiler, los servicios, los sueldos, etc. Una vez déterminado el importe que correspondería a un artículo, se le agrega el costo de las materias primas empleadas. A este total se le

El beneficio es igual al precio de venta menos el precio de coste

Existen multitud de métodos que bien instrumentados pueden influenciar al consumidor y así a►ectar al volumen de ventas. El empresario evaluará la situación de su negocio y del contexto en que opera antes de tomar una decisión en este sentido.

añade **un porcentaje** suficientemente alto para que pueda aportar una **ganancia razonable.**

La principal ventaja que ofrece este método es la simplificación del **procedimiento en diferentes líneas** de productos, ya que basta con sumar **los costos y agregar el porcentaje** de utilidad estimado.

A pesar de su simplicidad, el método resulta bastante controvertido. **Sus defensores ponen de relieve la «protección»** que el mismo ofrece **al comerciante, pues, si se consideran todos los** costos, y a ese total **se le agrega una ganancia, el comerciante** *inevitablemente* gana dinero **cada vez que vende un producto. No obstante,** antes es necesario vender **la mercancía, y aquí es donde estriba** la clave de la ganancia.

En esto se basa la crítica que formulan los detractores del sistema, quienes aducen que la utilización de un **método tan** rígido e inflexible determina unos precios que, a menudo, son más elevados que los que **cobra la competencia por un artículo similar, lo** cual impide que se realicen las ventas estimadas.

b) **Método flexible**

Este método toma en consideración toda la gama de posibles influencias que puedan afectar al volumen de las ventas.

Por cada prenda

648

t

t

G\

eP

1) Preferencias de los clientes. **De una atenta observación del comportamiento de los clientes, se pueden obtener conclusiones que faciliten la adopción de los precios más adecuados. Por ejemplo, un comerciante puede cuantificar las compras que efectúan sus clientes de los** diversos **tipos de pastas dentífricas que tiene en existencia y entonces** trata de **calcular el número de ellas que puede vender a 25 centavos, comparadas con las que se suelen vender a** 27 **centavos. Si de este cálculo obtuviera la conclusión de que el posible aumento de las ventas compensaría con creces la reducción de los precios, seguramente actuaría en este sentido.**

Una tienda que ofrezca a un sector particular de consumidores una mercadería exclusiva, garantizando una calidad probada e indiscutible a un precio elevado, no disminuirá su volumen de ventas por este hecho y el beneficio obtenido por unidad será mucho más elevado.

2) *Consideraciones sobre la calidad.* Debe considerarse otra faceta de

>s precios, la referente a la calidad, pues el aumento de precio de un

irtículo de muy buena calidad nos disminuirá mucho el volumen de

sus ventas; en cambio, el beneficio por unidad vendida será mucho

más elevado. Por consiguiente, la ganancia total para este artículo durante un período dado sería superior a la que se habría producido sin efectuar ningún aumento de precio.

3) *Consideraciones sobre la competencia.* Es frecuente encontrar que algunos negocios ofrecen una mercancía similar a un precio mucho más bajo que el de otros. En estos casos, los comerciantes que utilizan un sistema flexible para la formación de precios pueden adaptarse rápidamente a los precios bajos en este artículo, al mismo tiempo que

La política de precios de cualquier empresa o industria está sujeta a multitud de factores que afectan necesariamente su estructura. El mundo moderno ofrece un panorama económico tan interrelacionado, que resulta complicado establecer con precisión todas las variables que pueden actuar sobre una empresa determinada. Por ello, la evolución de los precios de un determinado sector puede resultar fundamental para *el análisis histórico de las distintas oscilaciones sufridas a lo largo de los años, y el establecimiento de una política de previsión para el futuro.*

efectúan modificaciones de precios en otras líneas de

compensar la merma de beneficios que representa aj

cios de la competencia.

4) *Otras consideraciones.* Existen otros muchos factores quer

afectar a la política de precios. Por tanto, un enfoque flexible,

nrnrinrrinnar una hace ideal nara la determinación de

momento dado y, a la vez, permite introducir estos cambios pidez requerida por la situación.

En la selección del sistema de formación de precios másad para un negocio dado, es conveniente que el empresario examine. ríos métodos específicos de esta clase, y que pondere las peculit4. des de cada uno de ellos que mejor parezcan adaptarse a las des de su propia empresa, a fin de seleccionar el sistema cuado. Para ello, el enfoque flexible de formación de precios% ya que permite la utilización de uno solo o de varios procediz" combinados, con lo cual, puede ajustarse con mucha facilidadall5 cesidades específicas de cualquier negocio.

c) Otros métodos

A través de la experiencia acumulada durante muchos

práctica comercial, las empresas minoristas han desarrollado

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LA LANA DESDE SEPTIEMRRE DE 1946 EN PESETAS POR KG. BASE: CIFDRY-COMBED

400

350

300

250

ll

Dibierhbile

200

150

100

II I I

I

11111111111

_OJDJDJOJOJDJDJOJOJOJOJOJDJOJnininininininininininiDin

1948 19471948 1949 1950 196119621962 1964 1965 1068 19571958 3969 1980 1981 1982 1883 1904 1988 1966 198/ 1988 1069 197019711

Fuente: The International Wool Textil Organization.

650

de métodos para la formación de precios. **De** estos métodos los más corrientemente usados son los siguientes:

1. **Sistema basado en el costo total. 2. Sistema flexible de márgenes. 3. Formación de precios de acuerdo con las condiciones del mercado. 4. Formación de precios sobre la base de márgenes brutos. 5. Formación de precios sugeridos. 6. Precios de dependencia.**

A continuación pasamos a comentar cada uno de los anteriores métodos:

1) *Sistema basado en el costo total.* **Es creencia generalizada entre muchos hombres de negocios estimar que el precio de cada producto vendido debe cubrir todos los costos. Consecuentemente, el precio asignado a un producto dado, deberá incluir la mano de obra, los materiales, el costo de compra o fabricación, los gastos generales** *y* **un mar-**

/en preestablecido de ganancia. Para ello, basta con calcular los costos

reales de compra de un artículo, determinar la parte que le correspon-

le soportar de los gastos fijos, sumando al total así conseguido, el mar-

Igen normal de utilidad.

La política de precios está sujeta a multitud de factores, no todos previsibles

El público consumidor ha aprendido a asumir la diferencia de precios que a lo largo del año manifiestan ciertos productos, comprendiendo de alguna manera esa variación y justificándola. Asf, la posibilidad de vender en invierno frutas tropicales a un precio superior al de temporada, no ofrece mayores inconvenientes al negociante.

Hay algunas actividades comerciales en las que en la determinación del precio de venta no priman las consideraciones del cálculo de costos, ya que otorgan mayor relevancia a factores externos, tales como la competencia y los precios que los consumidores están dispuestos a abonar. Un ejemplo clásico de esta situación está representado por los viveros en cuyo caso los factores meteorológicos hacen muy difícil determinar los costos.

No obstante, la utilización estricta de este método es la

más bien que la regla. En efecto, aunque muchos pequeños

tes afirman que su política de precios está basada en el método

to total, lo cierto es que, a la hora de determinar realmente sus

la decisión adoptada está influida por múltiples factores,

cuales la demanda de los consumidores es uno de los que más set

deran.

2) *Sistema flexible de márgenes.* Consiste en una práctica más

que la anterior, pues se sirve del costo total como guía para det€

un «límite mínimo» de precio, por debajo del cual no debe des

que, a la vez, se utiliza como punto de referencia para determinar 1

precios de venta mediante la adición al mismo de unos márgenes1 xibles.

De este modo, el empresario puede adaptarse fácilmente a las

riaciones de la demanda o a las exigencias que plantea la compet

protegiéndose, al mismo tiempo, de las consecuencias producidas

errores cometidos en la determinación de unos precios de venta exclt

sivamente bajos.

,...

a.

a

3) *Formación de precios de acuerdo con las condiciones del mercado.* En ciertos tipos de actividad comercial concurren otras circunstancias

en las que, para determinar el precio de venta, •no priman las conside-

raciones del cálculo de costos. Aunque las empresas involucradas e esta clase de negocios no ignoran los costos en el momento de fijar su precios, atribuyen una mayor importancia a factores externos, como son la competencia y los precios que la gente está dispuesta a pagar por los artículos que ellos comercializan. Un ejemplo clásico en este sentido sería el caso de los viveros, dado que, en este sector resulta bastante difícil la determinación de los costos, debido a los factores meteoroló-

bbZ

gicos, etc. Así que el empresario debe estar siempre atento a lo que cobran sus competidores, pues los márgenes no revisten tanta importancia dada la irregularidad que existe en la determinación de los costos.

DEMANDA

COMPETENCIA

PRECIOS DE VENTA

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, resulta evidente que, cuando la determinación del costo total de un artículo resulta muy

›roblemática, la aplicación de márgenes para la formación de precios

lo resulta eficaz. No obstante, el análisis de las pérdidas y ganancias

le la empresa puede evidenciar la necesidad de modificar los precios

fiero, lo que no es posible es determinar *de* forma fácil, cuál es el por-

kentaje específico que debe aplicarse a cada producto para determinar

su precio de venta en estas situaciones.

4) *Formación de precios sobre la base de márgenes brutos.* El costo de compra a mayoristas es en muchas ocasiones la base utilizada por las empresas minoristas para determinar sus precios de venta al público, en lugar de utilizar la base del costo total. Para calcular este precio, al costo de compra a mayoristas le suman un margen, el cual se denomina a veces margen bruto y representa un porcentaje del costo total del minorista.

Cuando la determinación del costo total de un artículo resulta muy problemática, la aplicación de márgenes para la formación de precios no resulta eficaz

Aunque en el establecimiento de estos márgenes se toman en consideración los costos, las influencias de la demanda, los hábitos regionales de los clientes y otros factores que influyen en la demanda de los productos; sin embargo, las estimaciones del costo no deciden necesariamente la formación de los precios.

5) *Precios sugeridos.* Las listas de precios de venta al público y otras

sugerencias similares que proporcionan algunos fabricantes o mayoristas, ofrecen un enfoque simplificado para la formación de precios, que es

adoptada con frecuencia por las pequeñas empresas minoristas. Este caso es común entre los comerciantes que son distribuidores de marcas acreditadas en el mercado, que fijan sus precios de venta al público de acuerdo con las listas de precios sugeridas por los fabricantes de los artículos. Aunque, en estos casos, el empresario procura siempre conseguir el adecuado volumen de ventas que permita compensar los costos totales y proporcione una utilidad normal.

6) *Precios de dependencia.* Existen precios llamados de dependencia

o monopolio en cuya fijación no interviene el pequeño comerciante, ya ue los mismos vienen impuestos, bien por disposiciones gubernamenes, bien por tarifas que fijan grandes compañías que son los fabrites exclusivos de un producto o marca.

Un ejemplo de esta clase son las estaciones de servicio o gasoline-

;, en las que el precio de venta al público puede haber sido fijado por

estado. Por regla general, los márgenes brutos incluidos en estos pre-

En los precios de dependencia o monopolio no interviene el pequeño comerciante

La política de precios debe ser realista

cios son bastante reducidos, por lo cual resulta muy

estos puntos de venta para la comercialización de yos precios no estén regulados.

atractivo tal,

otros productos-1

1

Los precios no deben fijarse en función exclusiva de lo establecido por la competencia o por lo que los consumidores estén dispuestos a pagar. Aun cuando estos dos datos son dignos de consideración, la empresa ha de conocer sus propios costes como premisa fundamental para fijar el importe que establecerá como contraprestación de sus servicios. Por esta razón existen tiendas diferentes que ofrecen el mismo producto a precios diferentes.

4. **MÉTODOS DE FORMACIÓN** DE PRECIOS EN **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

a) **Problemas específicos**

Ya indicamos que las características de los servicios difierziasi que sea en parte, de las de los artículos tangibles. Los servicios un tratamiento especial, para fijar sus precios según su propia

turaleza.

No es buena política fijar los precios en función exclusiva

establecido por la competencia o lo que los clientes estén

pagar. Estos son dos datos no desdeñables, pero la empresa’.

cer sus propios costes como premisa fundamental para

que establecerá como contraprestación de sus servicios.

1) Política de precios. Es precisa la señalización

precios realistas, que fije lo que se cobraría al client

654

de los servicios. En tal sentido, la confección de una programación con criterios lógicos permitirá llegar a unos precios *normalizados.*

Un cliente habitual de una empresa de servicios estará en contacto con otras personas que reciban un servicio similar. Inevitablemente, surgirá la comparación entre el precio pagado y el servicio recibido. Una fuerte disparidad en ambos aspectos no beneficiará a la empresa ni a la seriedad de este sector, pues el cliente se sentirá confundido y tenderá a pensar si no habrá otras empresas con un precio aún menor y una calidad mayor. De aquí la importancia ya reseñada de los precios normalizados.

Toda empresa reconoce la importancia de establecer una adecuada política comercial, administrativa, de personal, etc., pero algunas carecen de una política seria de fijación de precios.

Vamos a señalar algunos condicionantes a tener en cuenta al configurar esa política:

— El precio de un servicio se orientará a promocionar la demanda de servicios paralelos.

— El precio se fijará con vistas a la supervivencia de la empresa y a la consecución de un beneficio previamente estimado.

2) *Formas de actuar.* La manera más sencilla de fijar una tarifa es acudir a los precios establecidos y publicados para la realización de cada servicio. Si ello es posible, con esta manera de fijar el precio el cliente podrá conocer que aquello que se le pide es lo que está establecido, e incluso facilitará la negociación del precio definitivo.

— Un precio excepcionalmente bajo sólo tendrá sentido si promueve un aumento de las ventas y la obtención de una utilidad

interesante.

***La confección de una programación con criterios lógicos permitirá llegar a unos precios* normalizados**

— El sistema de fijación de precios permitirá contrastar fácilmente

las variaciones de sus componentes.

— Se hace imprescindible la revisión periódica de los precios en

dependencia del sector y de las oscilaciones del mercado, y siempre que varíe algún factor de importancia. Esta revisión se hará con mayor

frecuencia en los períodos de inflación acusada.

— A título orientativo, se considerarán los precios de la competen-

cia como un aspecto a tener en cuenta. Pero una firma *nunca* debe fijar sus precios basándose únicamente en los precios de sus competidores.

3) *Comparaciones de precios.* Una vez fijado el precio, la. empresa deberá contrastarlo con los que se ofrecen en el mercado, para comprobar sus posibilidades de acceso al mismo. Si su precio es supe-

rior, o bien ofrece una mejora sustancial en el servicio, o poco tendrá

que hacer. El conocimiento de los precios que oferta la competencia no

tarea fácil, pero se puede conseguir mediante una investigación sis-

itica.

El precio de un servicio se orientará a promocionar la demanda de servicios paralelos

a

Se puede acudir a sus establecimientos, examinar su publicidad, sáiritar algún servicio por intermedio de un tercero, etc. Otras veces, será posible hacer una petición directa, ofreciendo los precios propios, de una manera leal. Para este estudio, habrá que huir de los rumores o comentarios, que pueden inducir a graves errores, y tener en cuenta la anadea de descuentos que tenga cada empresa, la que a veces invalida la tarifa de precios oficial.

Uta sencillo cuadro comparativo que ilustra lo que acabamos de de.5:r, es éste, de una empresa que ofrece varios servicios.

Servicio A	Servicio B	Servicio C	Servicio D
Empresa I	$ 9,25	$ 25,—	$ 6,—
$ 10,50			
rzmpresa II	$ 9,10	$ 24,—	$ 6,50
$			
10,— Empresa III	$ 9,—	$ 24,—	$ 6,—
$ 8,75			
Empresa IV	$ 9,50	$ 24,50	$ 6,50
$			
11,- 7,eLio medio	$ 9,21	$ 24,38	$ 6,25
$ 10,			

Habiendo establecido este cuadro comparativo, tendremos una idea muy aproximada de qué precio podemos ofrecer; por ejemplo, el

servicio A, cuyo valor oscila en las empresas competidoras entre 9 yi

dólares.

4) *Aplicación del sistema de costo más beneficio.* Parece evidente que ha de cobrarse por un servicio el equivalente a lo que cueste a la empresa su realización, más el beneficio que estime necesario para su supervivencia; y que ello será tenido en cuenta por todas las empresas antes de ofrecer su gama de servicios completa.

Pero esta evidencia inicial no siempre tiene reflejo en la realidad. Si analizáramos pormenorizadamente un buen número de empresas de servicios mediante el estudio de sus costes, llegaríamos a conclusiones impensables a priori. El precio de venta de muchos servicios no cubre la *totalidad* de los costos que les son imputables. Lo que ocurre es quela utilidad que se consigue con otros compensa sobradamente esas pérdidas y la empresa obtiene el beneficio global que se ha fijado como objetivo principal.

Resulta obvio que la empresa que se encuentra en estas condiciones tiene una deficiente política de precios y que debería elevar el valor de esos servicios claramente deficitarios o suprimirlos. Sin embargo esta primera conclusión habría que matizarla, pues un servicio que ocasione pérdidas puede atraer otros servicios complementarios que sí proporcionen beneficio.

Esta combinación debe ser conocida claramente por la empresa mediante el cálculo exacto de los costos en lugar de fijarlos al azar, práctica que es todavía más frecuente de lo que pudiera pensarse.

Un método elemental y seguro es, por tanto, el fijar el precio de venta como la suma del costo y del beneficio.

Pero la dificultad surge al calcular el coste total, como suma de todos los costos principales que intervienen en la aplicación del servicio.

Para ello, se sigue normalmente el método dél «costo histórico», en el cual se tiene en cuenta aquél en que se ha incurrido en ejercicios pasados, y calculando a partir del mismo un costo medio. No obstante, habrá que tener en cuenta la evolución de esos costos en el período en que estamos actuando, pues todos conocemos que, prácticamente, to-

los costos aumentan de año en año.

El precio de venta de muchos servicios no cubre la totalidad de los costos que les son imputables, pero la utilidad que se obtiene con otros servicios compensa sobradamente las pérdidas

— Cálculo del costo de la mano de obra. Es necesario conocer qué

te de mano de obra es aplicable a la realización de cada servicio.

Se debe considerar el importe que se pagó al personal en el añoan-

tenor por todos los conceptos, esto es, incluidas las horas extraordinarias realizadas, las gratificaciones no periódicas y cualquier otro concepto enmarcado dentro del servicio cuyo costo se está tratando de determinar. Después, se procederá a dividir ese importe total por el número de horas trabajadas en la producción de ese servicio, llegándose así al costo medio de la hora de trabajo.

A continuación, hay que averiguar la cantidad de trabajo que, por término medio, se utiliza en el servicio en cuestión. Para ello, se controlará el trabajo de cada operario, hasta concretar el número de veces que cada día completa una actividad determinada.

El precio de venta es la suma del costo más el beneficio

,

\

N

1

Si necesitamos conocer el tiempo que una empleada consume en rellenar una caja de un metro cuadrado de azulejos, contaremos las cajas envasadas a lo largo de la jornada y la duración de ésta. Pero también habrá que tener en cuenta el tiempo,que se tarda en la preparación de las cajas hasta que llegan al lugar de trabajo, y otros factores de menor importancia.

Si el *costo* por minuto de esta empleada es de 5 centavos y se ha calculado que el tiempo que emplea es de 3 minutos, resulta que el costo directo de mano de obra es de 15 centavos por el embalaje de cada caja de azulejos de un metro cuadrado.

Análogamente se calcula el costo de los materiales empleados. En el ejemplo que estamos tratando, se tratará de la caja de cartón impresa, la cola, la cinta adhesiva, etc.

Si en un día se envasaron 150 cajas, y los materiales empleados costaron 30 dólares, el costo de material por caja será de 20 centavos.

— Cálculo de los materiales empleados. También será tratado con sumo cuidado, si se quiere llegar a un resultado fiable del costo medio, que es el dato que se pretende conseguir. Se deberán verificar los registros que la empresa posea, tanto más exhaustivamente cuanto menor sea la confianza que podamos depositar en ellos.

Habrá que tomar el total de los costos producidos y dividir el importe por el total de servicios realizados, para llegar así al costo medio.

Si de los registros no pudiera obtenerse una información satisfactoria, habría que preparar un escandalo, recogiendo los costos que se produzcan en un intervalo de tiempo suficiente, calculando el producto del material empleado por su costo actual. Y finalmente, se dividirá esa cifra por el número de servicios realizados con esos costos.

Es importante, como ya hemos establecido, que todos los costos sean tenidos en cuenta. Pero también lo es que un mismo concepto no figure a la vez en este apartado y en el de gastos generales.

— Cálculo de los gastos generales. Entramos así en la problemática de los *gastos generales,* que constituyen los *costos indirectos y* su imputación. Como primera aproximación, los gastos generales recogen la totalidad de los costos, salvo los gastos directos de materias primas y de

mano de obra. Citemos como ejemplo los gastos de energía, de alquiler

el establecimiento, de impuestos, de teléfono o télex, etc.

¿Qué parte del recibo de la luz hay que aplicar al envasado de cada

caja de azulejos? Ésta es la cuestión más delicada de la estimación del costo y es, por tanto, donde se cometen los mayores errores, calculándolos por exceso o por defecto.

Vamos a señalar algunos métodos generalmente utilizados para la

erminación de los gastos generales.

Como porcentaje del costo directo total.

***En los** cálculos **del** costo intervienen multitud de factores que **han** de ser evaluados con precisión. En el caso del costo de la mano de obra es necesario conocer qué parte de mano de obra es aplicable a la realización de cada servicio.*

Los gastos generales constituyen los costos indirectos

Los gastos generales a que debe enfrentarse la empresa rebogen la totalidad de los costos, con excepción de los gastos directos de materias primas y demano de obra. En este sentido pueden citarse a título de ejemplo los gastos de energía, alquiler del establecimiento, impuestos y comunicaciones tales como télex y teléfono.

!':

Costo indirecto del servicio =M x coste directo del servicio, siendoi

Costo indirecto total

Costo directo total

Se considerarán todos esos costos directos e indirectos a lo largo i

un período suficientemente largo, generalmente un año.

• Como porcentaje de la mano de obra directa.

Este método es similar al anterior, salvo que se emplea el —directo— de la mano de obra en vez del costo directo total.

• Como porcentaje de los materiales directos empleados

Es igual que el primer método contemplado, pero el denomii

utilizado para el cálculo de *M* es el costo —directo— de los malea

• Según las unidades producidas

Gasto general de un servicio = Gastos generales totales

N.° unidades producidas

El período de tiempo que se tome será igual para la magnitud

numerador que para la del denominador; así se pueden computal

gastos generales del año anterior y las unidades físicas producidas en todo ese año.

El costo total queda definido como la suma del costo directo de mano de obra y de los materiales empleados, más el costo indirecto imputable de los gastos generales.

Y el precio vendrá integrado por la adición, a ese costo total, del beneficio que se desee obtener.

5) *Aplicación del sistema del costo estimado.* El anterior método que hemos explicado —costo más beneficio— es útil en períodos de muy alta estabilidad de precios; cuando es suficiente con volver la vista al pasado para conocer qué va a suceder en el futuro inmediato. Pero, con sólo mirar nuestro propio entorno económico, comprobaremos que los precios de todos los artículos varían, generalmente, *en* más de una ocasión en el transcurso del año.

El cálculo de los costos anuales de una empresa deberá considerar todos los gastos susceptibles de afectar la gestión del negocio, entre ellos las alzas eventuales de los precios del combustible.

1

1

a

ZMI=IMEEL

Si, para calcular los costos de este año, consideramos el recibo del

atirante gastado en el pasado ejercicio, o los justificantes de las nó-

las pagadas al personal, con seguridad estaremos contemplando, en

año, unos costos muy inferiores a los reales, resultando muy dis-

donados tanto el precio del servicio como nuestra utilidad.

la aplicación del método del «costo más beneficio» no ofrece un nivel de garantía suficiente

Pero el *mismo nrecio fijado influirá sobre la cifra de*

puede ocurrir ***que*** *los costos indirectos calculados sobre la cifra dei*

tos del año *anterior sean diferentes de los que habría que impi*

función de las ventas *que se están produciendo realmente en el)*

te ejercicio.

Anrnvsnr.nntar_

p apal **Ucaapai** *v ao*

gastos que no *han sido tenidos en cuenta al hacer los cálculos ante.'*

riores.

A *la vista de* todo *ello, la posibilidad de aplicación del método,*

nn A-

11V Uü IIIYCI **UC** *balanua*

Para obviar *estos inconvenientes, se utiliza el método del costoesti*

timado, en el cual, *partiendo de los datos reales del pasado, se tra* hacer una prospección *del futuro para conseguir un resultado* acorde con la realidad *actual.*

p

La estimación de los costos no debe hacerse sobre la base de la estimación subjetiva del empresario

662

no+n **nrnnnA;snn;nnén rn** ***1.... _***

FA *AUsItICLUres* *que sufran va-*

riación dentro de *los determinantes del costo, efectuándose los ajustes'*

correspondientes.

Pero la estimación de *los costos no debe hacerse sobre la base del* las impresiones *subjetivas del empresario, siempre sujetas a erro!* Habrá que acudir a los *registros estadísticos y contables de la empresa,* y someter *los* datos *así obtenidos a las estimaciones adecuadas. Y esto* habrá de hacerse, tanto *para los materiales y mano de obra utilizados,* como para la correcta *imputación de los gastos generales.*

Un aumento de *las ventas sin una paralela elevación de los costos* generales, o con una *elevación proporcionalmente menor, puede per-* mitir una disminución *en el precio del servicio ofrecido, y a pesar de* ello, conseguirse *una utilidad mayor que la anterior.*

El principal objetivo *al fijar cualquier método de costo es detemn* nar el *costo mínimo,* por *debajo del cual el empresario tendrá pérdidas.* Esa situación sólo podrá *mantenerse por un corto espacio de tiempo, o* bien esa pérdida *potencial tendrá que compensarse con la utilidad obtenida* en otros *servicios.*

b) *La elaboración de presupuestos*

En la preparación de *presupuestos, la empresa de servicios ha de* ofrecer la mayor *calidad* con *el menor costo posible, a fin de lograr que* el trabajo le *sea* adjudicado *frente a las ofertas de la competencia.*

Un primer principio *a considerar es que la oferta que se realice ,* habrá de basarse en *las características del trabajo a realizar mucho mas* que en la situación *del mercado.*

Pero, ofrecer un *precio basado en ese principio exige un este* delicado de la cuestión y de las *circunstancias que rodearán la* re

ción del trabajo, para el cual no *siempre se tiene la preparaoon*

, ni se está dispuesto a prestarle la debida atención. Es mucho más cil estar al corriente .de los precios de los competidores y actuar de cuerdo con sus ofertas.

< fea

Para su más fácil comprensión, desarrollaremos un ejemplo prácti-

leo en que veamos los análisis *mínimos* que se deben efectuar para confeccionar un presupuesto. Pensemos en una fábrica de muebles que aspira a equipar un gran hotel de próxima puesta en marcha.

9

-res

___

—

La elaboración de presupuestos, por ejemplo en una fábrica de muebles que aspire a equipar un gran hotel de próxima inauguración, constituye un proceso delicado en el que es necesario ofertar la mayor calidad con el menor costo posible con el propósito de mejorar las propuestas de la competencia. Existen una serie de análisis mínimos que se deben desarrollar al confeccionar un presupuesto.

1) Analizar las condiciones del cliente. Consiste en intentar comprenqué es lo que el cliente realmente quiere. En nuestro caso, el geren-

lel hotel normalmente no será un experto en mobiliario, por lo que

ibor inicial de la empresa también incluirá el asesoramiento.

2) *Reconocimiento del lugar del trabajo.* Para que el trabajo resulte

;factorio no es suficiente con que el fabricante de muebles examine

Ista de las piezas que le han sido encargadas. Deberá visitar el hotel

improbar si es apropiada la ubicación prevista del mobiliario o son

:sañas modificaciones que se habrán de negociar con la dirección.

Enumerar los problemas que se pueden presentar. Siempre se pre-

irán dificultades que inicialmente son difíciles de valorar y, aun, recisar. La experiencia juega aquí un importante papel, y el fabri-

debe conocer cuál es la probabilidad de que le sea servido el ma-

El principal objetivo al fijar cualquier método de costo es determinar el costo mínimo por debajo del cual el empresario tendrá pérdidas

terral necesario a su debido tiempo y sin elevación de los

tos, los eventuales problemas de mano de obra, los fall

quinaria, dificultades de transporte, etc.

4) *Considerar los elementos que utílízará.* Deberá comprobar si, en el curso normal de su negocio, podrá atender al compromiso que suscribir, tanto en cuanto al tiempo de ejecución como respecto a costos. Puede ser de interés la contratación de personal eventual, e realización de horas extraordinarias, el alquiler de alguna magui. nada, etc.

5) *Análisis de los elementos que integrarán el costo total.* El fin del presupuesto que se está elaborando es ofrecer un precio adecuado, cu yo componente principal se base en un cálculo, lo más exacto posible, de los costos.

Los análisis mínimos que deberán realizarse a la hora de confeccionar un presupuesto incluyen las condiciones del cliente, el reconocimiento del lugar de trabajo, la evaluación

los problemas que

puedan presentarse, los

'elementos necesarios, los

componentes del costo total y especialmente el costo de la mano de obra necesaria *para la*

melón del proyecto,

lerando las horas de

completas y la

atribución total que

responderá.

El análisis a efectuar comprenderá cada una de las partes en que pueda dividirse. Se comenzará por el material que se debe emplear: distintos tipos de madera, herrajes, colas, tapizados, etc., determinándose qué cantidad será necesaria. Otro paso importante será negociar el precio con los proveedores para evitar posteriores subidas.

Se entrará después en el cálculo del equipamiento que será preciso, el tiempo de utilización y cuál será su costo.

/

/

Se calculará el costo de la mano de obra necesaria para la ejecución proyecto, considerando las horas de trabajo completas y la retribución *total* que corresponderá.

Para estos tres capítulos, será muy importante el conocimiento que se tenga de otros trabajos similares. Si nuestro empresario ha realizado ya otros equipamientos de instalaciones hoteleras, conocerá mejor qué dificultades son habituales y dónde se puede conseguir una reducción sustancial en los costos.

Balance

Cuenta de Resultados

ESTADOS FINANCIEROS

Estado de origen y aplicación de fondos

Notas a los estados financieros

En la elaboración de presupuestos y programación de la actividad de la empresa con vistas a inversiones' futuras es imprescindible contar con una información actualizada del estado de la gestión empresarial.

En todo tipo de trabajos, se tiende a la especialización y, por tanto, las posibilidades frente a la competencia, serán mayores cuanto más se domine el campo sobre el que haya de actuar.

Siempre es difícil realizar una correcta imputación de los gastos ge-

nerales. ¿Qué porcentaje del recibo de la luz corresponderá a cada sofá que se prepare para el hotel? ¿Qué coeficiente de amortización de la maquinaria empleada? También aquí será interesante comparar los resultados con los obtenidos en proyectos anteriores que se hayan realizado y estudiar cuál es el motivo de las desviaciones que se puedan producir.

Comprobado el cálculo correcto de estos costos, habrá que añadir la utilidad que se estime más conveniente, y se pasará a la confección definitiva del presupuesto que será lo más detallado posible.

En todo tipo de trabajos se tiende a la especialización y, por tanto, las posibilidades frente a la competencia serán mayores cuanto más se domine el campo sobre el que baya que actuar

mundo de los negocios puede asimilarse a aquélla que caracteriza la vida del deporte. En términos generales debe ganar el mejor, es decir aquél cuya preparación, experiencia y calidad resulte superior. El cliente encomendará el proyecto que ha puesto en consideración de varias empresas a aquélla cuyo presupuesto sea el más idóneo en todos los sentidos.

6) *Estudio de otros factores.* Junto al presupuesto cor

mismo, hay que analizar una serie de circunstancias que

a nuestro fabricante de muebles como a su cliente, el

La realización del proyecto será simultánea con otros trabajos

pueden provocar dificultades si la magnitud del compromiso

es superior a las posibilidades de la fábrica. Por el deseo de

una operación, no se puede fracasar en otras ya en marcha.

Otro punto de examen detallado será la solvencia del cliente: efectúa sus pagos en las fechas convenidas, si da las facilidades neces

rias para la ejecución de los encargos, en suma, si acostumbra a hacer

frente a sus compromisos de todo tipo.

Si el volumen de la operación no es habitual, el fabricante puede

encontrarse con problemas de financiación hasta tanto no empiece a

cobrar los muebles servidos, pues es normal que, al ser mayor la operación, **las condiciones de pago que deba ofrecer sean a más** largo plazo. **En este caso, deberá estudiar qué posibilidades** de financiación **tiene y cuáles son las más ventajosas.**

Para la ejecución de un proyecto de cierta envergadura, la empresa **va a depender estrechamente de otras, que serán quienes** suministren **los materiales, equipos, etc. Hasta qué punto pueda tener** confianza en **ellas es otro factor a tener en cuenta.**

Después de considerar todas estas «recetas» la empresa presenta su presupuesto, que va a competir con otros presupuestos, los cuales también habrán sido elaborados según las mismas reglas, al menos en un plano hipotético. Estaremos en la lucha leal que marca la economía del mercado. La gerencia del hotel. encomendará el proyecto a una sola de las firmas que han acudido con sus presupuestos.

Y hay que pensar que unas veces la adjudicación será para nosotros, y otras para los competidores.

Si nuestros cálculos han sido correctamente efectuados y, aun así, no recibimos la misión de realizar la obra, no habremos perdido nada. Más se perdería si tuviésemos que hacerla experimentando pérdidas.

Nunca se debe entrar en una *guerra* de precios, pues al final, pierden todos los competidores. El mercado es lo suficientemente amplío, para que dependiendo de las características de cada tarea a realizar y de las empresas oferentes, haya trabajo para todas. La fiebre de conseguir por todos los medios, cualquier tipo de proyecto, llevará a la autodestrucción. Si se pierde en alguna ocasión, es posible que el perjuicio sea para el competidor que se quedó con la obra.

Pero tampoco podemos dejar el mercado a la competencia de manera sistemática. Si habitualmente no conseguimos proyectos, habrá que replantearse la política de empresa, analizando qué partes del análisis de costos que se efectúa está por encima de las condiciones corrientes del mercado, y efectuando las correcciones que sean necesarias.

Nunca se debe

entrar en una

guerra de

- I -

porque jalifa

pierden todos los competidores

5. CONSIDERACIONES SOBRE LA OFERTA DE PRECIOS

La empresa puede ofrecer al público sus artículos de muy diversas maneras, al objeto de actuar de «gancho» para conseguir un volumen

de ventas más elevado que constituye su finalidad última.

Por otra parte, la inmensa variedad de bienes que se ofrecen impliuna gran complejidad al adjudicar a cada uno un precio diferente,

lo que a veces se opta por agrupar precios similares.

Precios por lotes En el tratamiento de artículos comprados en grupos o conjuntos re-

lta muy conveniente el establecimiento de precios por lotes de

rcancias, pues esta practica tiene la ventaia de poder ()nacer al

ite la oportunidad de adquirir un lote por menos cantidad de la que

Iría que pagar si comprara el mismo artículo en unidades sueltas;

!lerando además la rotación de las existencias en un período dado.

teralmente, estos lotes se presentan adoptando la forma de ofertas

uno de sus exponentes más típicoses la exhibición de los lotes con

precios como los siguientes: «55 centavos, 2 por $1», 6 $1,75 cada uno,

3 por $5».

La fiebre de conseguir por todos los medios cualquier tipo de proyecto llevará a la autodestrucción

En ocasiones, la habilidad del comerciante consiste en apelar a algunos recursos de probada eficacia para facilitar la decisión del consumidor. Así, la oferta de varios productos distintos, de estilos, colores y tipos diferentes, a un mismo precio para

librara al indeciso de titubeos y resolverá la compra.

ton frecuencia,

los gastos de manipulación de los lotes de mercancías no son superiores a los de la manipulación de unidades sueltas

rglA

tiundia 4

ideo +TI Color

» 151400:

..n• 6 NRA.

4- »

» » » 21’ {63004•

El aumento del volumen de ventas que se obtiene mediante este procedimiento compensa con creces la reducida pérdida en el margen de utilidades. Frecuentemente, los gastos de manipulación de los lotes de mercancías no son superiores a los de la manipulación de unidades sueltas; pero en cambio, las ganancias casi siempre resultan superiores.

b) Precios uniformes

Un comerciante hábil se aprovechará de las indecisiones de los compradores ofreciendo un surtido de tipos, estilos y colores, todo al mismo precie para que el cliente los pueda examinar y elegir, sin mayores titubeos y libre de las influencias que podrían ejercer sobre él las pequeñas diferencias de precios.

La eliminación de una serie de precios similares como $1,98, $2,00, $2,02 y $2,05, mediante su sustitución por un precio único, por ejemplo, $1,95, en este caso, constituye el establecimiento de una *línea de precios uniformes* y presenta una serie de ventajas para el comerciante, ya que, con

un reducido abanico de precios, puede ofrecer a sus clientes surtidos completos de artículos, lo cual resulta muy valioso pues evita tener que invertir en muchas existencias que podrían resul-

tar incompletas y, además, tener que utilizar una amplia gama de

t%

cios. La utilización de las líneas de precios uniformes ofrece también la ventaja de simplificar el proceso de decisión por parte del comprador.

La determinación de las líneas concretas de precios uniformes que se deben aplicar depende de las características de cada negocio, de los hábitos de compra de los clientes y del entorno creado por la competencia.

Ventas Producto

1.200

1.000

800

600

400

200

Demanda mensual

N

Media móvil

1978

1979

1980

1981

Los precios correctos *o* ***incorrectos suelen determinar las variaciones en el volumen de ventas de una determinada empresa. Resulta sumamente útil examinar la media móvil de ventas a fin de establecer un parámetro que proporcione la*** *inforMación* ***requerida*** *para conocer la* ***respuesta*** *del medio en* ***el curso del*** *tiempo.*

c) El análisis «ABC»

En la actualidad, cualquier negocio, por pequeño que sea, oferta al público una elevada cantidad de artículos diferentes. A primera vista,

pues, el análisis de la incidencia que tiene cada uno de ellos en el volu-

ien de negocio puede parecer una tarea abrumadora. Así sería, si no

cistiera una técnica de análisis cuya utilización está muy generalizada

casi todos los campos de la gestión empresarial moderna. Esta técnies la derivada del análisis «ABC».

La utilización de líneas de precios uniformes simplifica el proceso de decisión del consumidor

669

4

a

tttS1

Una clasificación «ABC», asociada principalmente a las técnicas de inventario se refiere a la prioridad en el régimen de importancia en distintos ámbitos. Por ejemplo, una tarea asignada es más importante que otra, un documento resulta más importante que otro, etc. Así, la suma de unas pocas cosas que tienen mucha importancia representará la mayor proporción del total de problemas a tratar en un momento dado.

z..J -. In W

fi

El término «ABC» se utiliza en el campo de la gestión empresas desde hace muchos años, asociado principalmente a las técnicas control de inventarios. Una clasificación «ABC» existe en cualquier, tuación; por ejemplo, una tarea asignada es más importante que otra un papel sobre el escritorio es más importante que cualquier otro los que se encuentran en ese mismo escritorio, una tarea doméstica berá recibir atención antes que otra. Así, la suma de unas pocas cos que tienen realmente más importancia probablemente representar la mayor proporción del total de problemas a tratar en un momenti dado.

Es así como Pareto, filósofo y sociólogo italiano del siglo xix,

tableció una ley de validez general, según la cual la mayoría de la

queza de la tierra estaba concentrada en unos pocos individuos. No be duda que, aplicando este planteamiento a otros campos del sal

humano, podemos simplificar de forma considerable algunos probli

mas que, a primera vista ’y por su volumen, nos parecerían inabol

dables.

Resulta lógico ordenar los elementos (problemas) de acuerdo cl

su importancia relativa respectó al conjunto; así se pueden analizar pectos tan diversos como los siguientes:

• Unos pocos clientes proporcionan al negocio la mayoría de

pedidos. Por ejemplo, un 5 % de los clientes representan el

de las ventas. En este caso serían los clientes «A» de la clasif

ción.

• Unos pocos artículos aportan la mayor parte del vóluz ventas de un comercio.

• Unos pocos talleres realizan el mayor importe de trabajo de una fábrica.

Unos pocos pedidos suponen la mayor parte de la carga de un

taller.

• Unas pocas operaciones, de entre las que se produce desperdicio, son las que producen la mayor cantidad del mismo.

• Unos pocos proveedores catas n la mayoría de los retrasos en las entregas.

Lo que pretendemos aquí, es entender el principio subyacente en cada uno de los anteriores casos. Para ello es preciso efectuar una selección conforme con el objetivo que se haya señalado.

Para efectuar la selección, es necesario utilizar la unidad de medida que esté más de acuerdo con el objetivo que se persigue. Así tendríamos, por ejemplo:

• Clientes ABC de Ventas — Importancia por grado de dependencia que se tenga con el cliente. (Cifras de venta o número de pedidos por cliente.)

• Partidas ABC de Inventarios — Importancia económica. (Cifra por cada elemento utilizado.)

Pedidos ABC de Carga — Importancia por su tiempo de fabricación o utilización de equipo. (Horas reales o planificadas por cada taller o centro de carga.)

Operaciones ABC de Desperdicios — Cantidad de desperdicio

por operación.

• Proveedores ABC de Retrasos — Número de retrasos por proveedores.

Los anteriores son meros ejemplos de la forma de enfocar las selec-

es en situaciones específicas, pues el método «ABC» puede ser apli-

en diversidad de situaciones.

En cualquier distribución o clasificación analítica hay una gran

tidad de elementos triviales y una relativa pequeña cantidad de ele-

mentos significativos. El reconocimiento de este principio y, como consecuencia, su correcta aplicación, puede permitir que el esfuerzo máximo y el control más estricto se ejerzan sobre aquellos pocos elementos

vil-n.16c PI rnntrn1 1,Acirn mpnnc cnhre PI d

. ..._. I .... □

más triviales.

Por consiguiente, el separar los pocos elementos vitales de los cuchos triviales nos permite actuar aplicando esfuerzos y recursos en !cuencia. En el mundo de los negocios no se alcanzan los objetivos por aproximaciones sucesivas, y el análisis ABC puede ser la base muchas de ellas.

Para efectuar una selección es necesario utilizar la unidad de medida que esté más de acuerdo con el objetivo que se persigue

La formalidad *de la empresa* constituye uno *de* las bases *de* su *prestigio y de hecho* opera como *una eficaz publicidad de* su gestión. *Por ello el cumplimiento de los plazos acordados* con los *clientes puede convertirse* en un eslabón

ial de la larga

de operaciones

ríales. El

pumplimiento de los

estipulados para tintas *entregas de*

redunda en

rficio de la gestión

Una aplicación muy generalizada de este enfoque se nos

en la política de inventarios y por derivación en la formac

cios de venta. Resulta básico seleccionar y prestar una

cial a los elementos de fuerte significación económica, sigui(

a paso todas sus fluctuaciones.

IMIN =

:ión dei`

inción

El análisis de los elementos del inventario descubre, en cualgL

tipo de negocio, que un pequeño porcentaje de elementos represent

un gran porcentaje del total del inventario; esta característica nos

mitirá dedicar nuestro mayor esfuerzo a aquellos elementos cuyos

sultados económicos pesan más en el resultado de la gestión. Esto es

que se conoce por Análisis ABC de Inventarios, por este motivo, cac uno de los posibles grupos de elementos que por este análisis se clasif

can, se denominan, respectivamente, elementos A, B y C, dando a

orden alfabético un significado de graduación económica.

6. CONDICIONAMIENTOS DE LA FORMACIÓN PRECIOS

Hemos venido describiendo hasta aquí las diferentes variantes que presenta el problema de la formación de los precios de venta y la forma de aplicación-de varios procedimientos que son usuales en este campo. Ahora pasaremos a analizar los condicionamientos individuales de la

política de formación de precios. Por supuesto, al tratarse de consideraciones individuales, su incidencia en la determinación de precios variará según sban las características del negocio que se trate.

a) **Características individuales**

Son seis los principales factores que inciden en la política de formación de precios. Los tres primeros son las características individuales, facilidades financieras y los servicios complementarios.

Ya hemos destacado anteriormente una cuestión básica en el problema de la formación de precios; es la que reside en el entorno en que se realiza el negocio y que constituye su propio y particular conjunto de circunstancias. Por tanto, aquello que produce resultados prácticos en la empresa «A» no siempre será válido para la empresa «B», y recíprocamente.

Para poder ajustarse a las características individuales del negocio, el comerciante debe adoptar una politica flexible en la formación de precios, con vistas a aprovechar al máximo la demanda del consumo y, a la vez, a contrarrestar eficientemente la competencia.

Los métodos operativos que producen resultados prácticos en una empresa pueden resultar ineficaces en otra de similares características

El comerciante debe adoptar una política flexible en su intento por establecer sólidamente su negocio. Flexibilidad en la política de formación de precios y también en la modalidad adoptada para que el consumidor efectivice sus pagos. De este modo la aceptación de tarjetas de crédito facilita la gestión del cliente y agiliza la relación entre tienda y consumidor.

b) **Facilidades financieras**

Una eficaz política de precios debe contemplar la posibilidad de modificarlos según las variables condiciones económicas de sus clien. tes. Por ejemplo, la facilidad de poder efectuar compras a crédito puede inducir a los clientes a adquirir artículos *de* precio más elevado.

artíc

ra

bl

90(0 che’

de

da°

d)

clC el

eft cu té, af

Resulta obvio que la formación de precios en algún caso puede resultar

negativa para un negocio

ieterminado. En el

’mino de contrarrestar

9ta influencia negativa,

el empresario procurará ofrecer servicios complementarios que neutralicen aquel efecto contraproducente de los precios; por *ejemplo: aparcamiento cómodo y gratuito, buen servicio de posventa, correcta política de devolución y canje, etcétera.*

Cuando establecen los precios de venta de mercancías que tienen un gran consumo, los comercios minoristas deben tener presente la inclinación del

consumidor de comprar a crédito un determinado artículo, que normalmente no habría adquirido si las condiciones de la venta fueran exclusivamente al contado.

c) Servicios complementarios

Se pueden adoptar una serie de prácticas comerciales encaminadas a contrarrestar la influencia negativa que los precios pueden ejercer sobre el volumen de ventas: establecimiento de servicios de postventa, de reparto a domicilio, instalación y reparaciones, mantenimiento de una política flexible de canje y devolución de mercancías, etc. La satisfacción de las necesidades del cliente es importante e influye notablemente sobre el volumen total de ventas facilitando, a la vez, una mayor flexibilidad a la política de formación de precios.

El punto de ubicación del negocio, la garantía que ofrezcan los artículos vendidos y los servicios complementarios que se facilitan al cliente, son factores interrelacionados que tienen una influencia favorable sobre la política básica de formación de precios. Es fundamental para la adopción de la política de precios la determinación del tipo de clientes a los que se orienta el negocio, pues esa cuestión decidirá cuál de los sectores de la gama de precios (inferior, medio o superior) es el más aconsejable. Una vez establecido el criterio básico con estos fundamentos, la política de precios puéde contribuir eficazmente a la atracción-que el conjunto del negocio puede ejercer sobre sus clientes.

d) **«Ventas-señuelo»**

Los tres restantes factores que influyen sobre la política de formación de precios son las «ventas-señuelo», la investigación de mercado y el ciclo vital del producto.

En adición al análisis del efecto intrínseco de la formación de precios de ciertos artículos, el empresario debe prestar mucha atención al efecto que el precio de un artículo producirá sobre la venta de otros productos. La práctica de fijar el precio de algunos artículos con descuentos especiales es un ejemplo clásico de estos procedimientos. Otra técnica habitual es asignar a un producto muy conocido un precio inferior al promedio existente en el mercado y con ese señuelo ampliar la afluencia de clientes al negocio.

Una variante de esta práctica consiste en ofrecer ciertos artículos al precio de costo, es decir, sin que rindan ninguna ganancia, por la simple razón de que esos artículos atraen clientes regulares al establecimiento. Como contrapartida, los artículos de una «marca régulada» que el comerciante tiene en representación exclusiva, no estarán sujetos a la competencia de precios y, en este caso, un margen de utilidad más elevado es permisible. De todo lo expuesto se deduce que el menor importe producido por las «ventas-señuelo» se compensa por el aumento que las mismas inducen en otras líneas de precio de mayor rendimiento.

El punto de ubicación del negocio, la garantía que ofrezcan los artículos vendidos y los servicios complementarios que se facilitan al cliente son factores interrelacionados que influyen favorablemente en la política básica de formación de precios

e) Investigación de mercado

En el mercado se producen toda una serie de factores colaterales que tienen gran influencia en la política de formación de precios. Con-

secuentemente, **antes de determinar sus precios, el comerciante debe** ¡reunir toda la **información útil posible acerca de las condiciones del** !mercado. Si se pone **de manifiesto que los clientes comparan precios** en varios **negocios, la determinación debe hacerse con mucho más** cuidado, pues el comportamiento de aquéllos en un comercio estará poderosamente influido por los precios que marca la competencia.

La mejor solución para sondear la actitud de los clientes hacia los precios la constituye el sencillo método del tanteo, el cual, apoyado en una observación atenta a las variaciones en los hábitos de compra de los consumidores durante el período de prueba, puede ser un instru-

1

Entre los métodos disponibles y de probada eficacia para averiguar cuál es la opinión de los

consumidores ante los

los la encuesta ha

alcanzado una

espectacular operatividad. Existen distintos tipos de encuestas según el propósito que persigan y el sector de la población a que se remitan.

mento muy valioso para un comerciante dispuesto a realizar ensa}

en materia de formación de precios. f) **Ciclo vital del producto**

Especialmente en el caso de productos nuevos en el merca(

cuando se vayan a presentar al público, se debe distinguir entre

precio de aprovechamiento inmediato y otro que facilite la penetracic

y permanencia del producto en el mercado.

En el primer caso se trata de un precio elevado que sólo

mantenerse durante poco tiempo, ya que el beneficio se produce, prir

cipalmente, con la demanda inicial del artículo. Este método se aplic

generalmente cuando el comerciante no está seguro de la duración

la demanda del producto, por lo cual, su rápida comercialización al

cios elevados le garantiza una inmediata ganancia, antes de que el

cado se sature con artículos similares de otros fabricantes. Un ejer

clásico de esta situación fue la moda del «Hula hoop» que estuvo en

ga hace muchos años. En este caso, el producto original salió al mc

do con un precio de aprovechamiento inmediato de $3.98, pero

tiempo después se ofrecían, incluso, a $1.00, algunas de las versic competidoras que salieron al mercado de este aparato.

676

En cambio, el precio de penetración intenta promover rápidamente el volumen de ventas de un producto nuevo mediante el establecimiento de precios inferiores que aseguren la repetición de las ventas hasta alcanzar un volumen permanentemente elevado de las mismas, produciendo una ganancia modesta. Es entre los artículos de consumo donde con más frecuencia se aplica esta práctica; el atractivo del bajo precio induce al cliente a probar la mercancía, y si el producto resulta

aceptable, seguirá siendo adquirido por buena parte de sus compradores iniciales.

Ante la situación de introducir un producto nuevo en el mercado, se debe distinguir entre un precio de aprovechamiento inmediato y otro que facilite la penetración y permanencia del producto en el mercado. Cuando el comerciante no está seguro de la duración de la demanda del producto, su rápida comercialización a precios elevados le garantiza una ganancia inmediata, antes de que el mercado se sature con artículos similares de otros fabricantes. La moda del «Hula hoop» ejemplifica claramente esta situación.

idientemente de los factores que acabamos de enumerar,

los casos en que las decisiones acerca del precio de venta

del comerciante, sino del fabricante del producto.

1AMENTOS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

iso formular una política dentro de la cual se enmarquen

en materia de formación de precios, pues aquéllas son

de afectar a la buena reputación del negocio. Los precios

›r un comerciante ejercen un influjo algo más que pasajero

incias, ya que, probablemente, un precio que aumenta las

iediatas puede repercutir desfavorablemente en las utili-

plazo.

El ciclo vital del producto merece un análisis detenido y minucioso

677

En cambio, el precio de penetración intenta promover rápidamente el volumen de ventas de un producto nuevo mediante el establecimiento de precios inferiores que aseguren la repetición de las ventas hasta alcanzar un volumen permanentemente elevado de las mismas, produciendo una ganancia modesta. Es entre los artículos de consumo donde con más frecuencia se aplica esta práctica; el atractivo del bajo precio induce al cliente a probar la mercancía, y si el producto resulta aceptable, seguirá siendo adquirido por buena parte de sus compradores iniciales.

Ante la situación de introducir un producto nuevo en el mercado, se debe distinguir entre un precio de aprovechamiento inmediato y otro que facilite la penetración y permanencia del producto en el mercado. Cuando el comerciante no está seguro de la duración de la demanda del producto, su rápida comercialización a precios elevados le garantiza una ganancia inmediata, antes de que el mercado se sature con artículos similares de otros fabricantes. La moda del «Jimia hoop. ejemplifica claramente esta situación.

Independientemente de los factores que acabamos de enumerar, existen algunos casos en que las decisiones acerca del precio de venta no dependen del comerciante, sino del fabricante del producto.

7. **FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS**

1s preciso formular una política dentro de la cual se enmarquen

lecisiones en materia de formación de precios, pues aquéllas son

Iptibles de afectar a la buena reputación del negocio. Los precios

nados por un comerciante ejercen un influjo algo más que pasajero

las ganancias, ya que, probablemente, un precio que aumenta las ñas inmediatas puede repercutir desfavorablemente en las utili-

a largo plazo.

El ciclo vital del producto merece un análisis detenido y minucioso

La evolución de la técnica y la racionalización del trabajo han contribuido al establecimiento de mejores relaciones laborales y al aprovechamiento óptimo de las horas•hombre por parte del mundo empresarial.

Para exponer con claridad esta situación vamos a plantear

donde el comerciante consigue en «exclusividad» regional un

productos de un determinado fabricante. El costo por artículo

$5.— y el margen promedio con que trabaja el negocio es el 35

precio de venta, por lo que, dicha mercancía puede venderse

margen normal de utilidad a $7,69. Pero, una conjetura basada

«exclusividad» que del producto se tiene en esa zona determina

artículo podría ser vendido a $9,50, y por ello, se decide adopta;

precio más elevado, con el cual se venden varios centenares de

des del producto que aumentan inusitadamente las ganancias del

gocio.

Pero el fabricante decide intensificar la distribución del produc
debido a su extraordinaria demanda inicial a nivel nacional, y esto pi
duce que ahora otros dos comercios de la zona puedan conseguirlo
mismo precio de costo y le asignen un precio de venta al públi

de $8,—.

Esta situación coloca en una posición difícil al vendedor ori

pues aún le quedan en existencia varios centenares de unidades de

artículo y las soluciones alternativas que tiene este problema

resultarían favorables pues, si decide reducir su precio a $8,—, 6

menos, para competir con los otros dos comercios puede correr el ries-

go de enojar a su clientela, que lo adquirió a precios muy superiores, o

r

COEFICIENTE DEL TRABAJO

1,5 -1

1,0-{

0,5 -1

0,31 -4

o

FUNCIÓN: LOGO (y - c1=LOGn a - bx

r = —0,995647

INTERPRETACIÓN: EN 10 AÑOS SE HA PODIDO REDUCIR EL TIEMPO/Trn, DE 1,92 A 0,51 HORAS/HOMBRE

VALOR MÍNIMO MARGINAL C

1960

1965

1970

AÑOS

678

;vede decidirse por retirar de la venta las unidades que aún tiene en •xistencia y sufrir su pérdida discretamente. Pero, en cualquier caso, csto podría significar un rudo golpe para el prestigio de la política de •ormación de precios de la empresa.

a) **Metas a largo plazo**

Las metas a largo plazo que se fijen para una empresa constituyen factor fundamental de su política de formación de precios, ya que sta política debe reflejar la «imagen» del negocio que se intenta fomentar.

Así, es posible que a un negocio se le presente la oportunidad de vender cierto artículo a un precio muy alto, porque se trata de la única existencia que de ese producto hay en la localidad. Pero, en lugar de aprovecharse de esa situación, lo vende a un precio inferior, dándole una buena publicidad a su gesto, para captar de ese modo la buena voluntad de sus clientes. La actuación de este comerciante demuestra más interés por sus ventas futuras y la proyección a largo plazo de sus utilidades, que por la ganancia inmediata y finita que pueda obtener

la venta de una limitada cantidad de mercancías.

La imagen que se intenta crear del negocio configura mucho su de-

ción y las líneas de precios, por eso, cuando un establecimiento

etende convertirse en un popular centro comercial que vende pro-

uctos de bajo costo será muy probable que trate de evitar las

ercancías de precios elevados, procurando ajustarse a líneas de pre-

uniformes.

Metas a corto plazo

Si un comerciante desarrolla un sistema flexible de compras y rotación de existencias y puede conseguir productos nuevos y sugestivos en momentos en que son una atracción en el mercado, seguramente obtendrá considerables beneficios adelantándose a la competencia. En este sentido la moda del vestido, fundamentalmente en temporada estival, ilustra convenientemente este apartado.

El comerciante puede reducir el precio de sus productos y, mediante la publicidad de este gesto ganarse la simpatía del consumidor obteniendo beneficios a largo plazo

Enmarcadas dentro de las líneas generales de la política

negocio pueden existir prácticas de formación de precios a

Si un comerciante desarrolla un sistema flexible de compras y i

de existencias y puede conseguir productos nuevos y sugt

mentos en que son una atracción en el mercado, seguramente i

considerables beneficios antes de que la competencia tea(sentido.

Muchos negocios han conseguido de este modo una buena

ción en cuanto a la novedad de sus modelos y este hecho les ha'

do la oportunidad de mantener ininterrumpidamente márgenes de i

lidad superiores al promedio en líneas específicas de productos.

sistema flexible puede ser aplicable a cualquier tipo de comercio,

una inteligente selección de los artículos, una hábil promoción y

comercialización ágil son factores que facilitan la determinación

ma de precios.

c) Configuración de una imagen favorable a través **del precio**

Partiendo del principio de «ante todo, calidad», hay que inter

que nuestros precios estén en consonancia con los habituales del mer

cado y permitan una rentabilidad saneada al capital invertido.

Es preciso mantenerse al corriente de los precios que ofrece la **competencia y tratar de averiguar por qué hay empresas** que luchan **con precios más bajos. Aunque, en muchas ocasiones,** esto se deberá a **motivos exclusivamente coyunturales, conviene conocer** las mejoras **que nuestros competidores estén en vías de introducir.**

Sobre la base de ese conocimiento, la empresa puede optar por **cubrir la demanda de alta calidad, en la cual el precio sea algo** accesorio; o **bien dedicarse a rebajar el precio hasta el mínimo posible,** aunque, **lógicamente, descienda la calidad que se pueda ofrecer.**

Desde un punto de vista ideal, habría que abarcar la gama más amplia posible, pero en la práctica habitual, esto raramente es posible, **y muchas empresas quedan encasilladas rápidamente dentro** de esa **escala.**

Las metas a ***largo plazo de una empresa constituyen un factor fundamental de su política de formación de***

precios

Lo más beneficioso es permanecer en un plano intermedio, con ofertas ni demasiado elevadas, ni muy económicas pero con muy baja calidad; en ese nivel, se tendrá acceso a la mayor cantidad de posibles tareas a realizar.

Este principio general deberá ser cuidadosamente examinado a la

luz de las características de la empresa y del sector económico don

ejecute su actividad.

Es importante conocer la imagen que la empresa tensa en el

rior, para ver si se ajusta a lo que se estima como más conveniente y,

caso contrario, realizar los ajustes pertinentes.

exte-

Pero, el cambio de la imagen no es normalmente tarea fácil y requiere un tiempo considerable, sobre todo si lleva bastantes años desarrollando su actividad. Pudiera ocurrir, por ejemplo, que al tratar de elevar el techo de nuestras actividades, no consiguiéramos el nuevo

mercado deseado y nos abandonaran los clientes habituales.

Ese cambio habrá de hacerse poco a poco, pues estamos pensando

en mejorar nuestra situación, y debemos evitar todo lo que contribuya

a empeorarla.

Si tenemos un almacén de azulejos y baldosas para cocinas y cuartos de baño de precio económico, cuyo principal núcleo de clientes son los instaladores, se nos puede ocurrir la incorporación de modelos de lujo destinados a un público de más alto nivel, para el cual los arquitec-

tos y constructores serán elementos a considerar con todo detalle.

Lógicamente, se pretende obtener una utilidad mayor, disminu-

vendo el riesgo de las facturas impagadas y del volumen de opera-

iones, con lo que se necesitará menos personal, menos almacenes, et-

Itera.

Las vicisitudes que afronta la economía general en el mundo moderno, y la compli de los factores que pueden actuar y de actúan sobre ella determinan que la estabilidad de los pr pueda asimilarse en ocasiones a un ende castillo de cartas susceptible de desmoronarse ante 1 menor oscilación.

Habrá que hacer una campaña publicitaria para dar a conocer la

irporación *de* los modelos de lujo importados, de la disposición de

[representación exclusiva de firmas reconocidas internacionalmente,

El descuento por pronto pago evita la inseguridad que implica el cobro a posteriori

Las tiendas suelen reservar algunos meses en el año para estructurar una modalidad de ventas que se caracteriza por los descuentos sobre los precios habituales. Esta metodología, de difícil teorización, debe llevarse a la práctica con una gran cautela pues con ella se reduce la utilidad prevista y es necesario asegurar que se cubran los costos para evitar las pérdidas.

682

invitaciones al público y a los especialistas para que acudan a

exposición, etc. Pero, a pesar de todo, habrá que seguir at

la diligencia habitual a los clientes de siempre, renovando i;

los modelos más económicos, hasta que, efectivamente, se

guido la captación de la «nueva clientela» que se pretendía.

8. LA POLÍTICA DE DESCUENTOS

Para conseguir un mayor número de clientes se puede r

ofrecimiento de descuentos sobre los precios habituales que fi

la tarifa comercial.

Es difícil teorizar sobre este asunto pero, en general, los

tos serán efectuados con gran cautela, pues se trata de rebajar

utilidad prevista, e incluso, puede ocurrir que no se cubran los

a) El descuento por pronto pago

Es una modalidad habitual y perfectamente realista, pues se

la inseguridad que implica el cobro a posteriori y se logra sanear la

tuación financiera. Pero, habrá que evaluar con detalle cuál es el

centaje que se deba ofrecer, considerando el costo del dinero en

mercado financiero y la aplicación que se puede dar a los fondos conseguidos.

•

P?)`’

0

4

CI.

20

10 7 5 4 3 2

69 11 73 75 77 79

200,

e-
RELACIONES DE EXPLOTACIÓN

100

70 50

30 20

10

7

5 4

3 2

A1‘

Vi

69 71 73

75 77 79

Real 10 meses Previsión 2 meses

Anua

— Real - - - Promedio 10 años Previsión ano natural

% Porcentaje rendimiento operativo

% Porcentaje rendimiento neto

1978

1979

Porcentaje cifras de negocios

tnancias como porcentaje ,de ventas y transaccione

Neto

M

J S 1978

M

J S

1979 Base anual Mensual • Hasta la fecha Real más 3 meses de previsión 80 Año previsión

D

b) **El descuento por volumen de compras**

Es el conocido «rappel por consumos» que se fija en función de la facturación producida a un cliente, según una escala previamente establecida, y viene a constituir como un premio a los mejores clientes. escala deberá atender a las condiciones que ofrecen los competidoy será importante determinar el límite que debe tener el porcentaje Idido.

El descuento para abrir mercados

Si se pretende captar nuevos clientes, una forma muy socorrida es de ofrecer un buen descuento. Es éste un aspecto bastante delicado,

iues los clientes habituales se pueden sentir perjudicados y, además,

currir en esta práctica indiscriminada y sin saber hasta dónde se

ede llegar, puede ser fatal para la empresa.

En resumen, el descuento sólo debe ofrecerse por un motivo muy

Increto que lo justifique plenamente, y siempre que pueda ser ab-

rbido.

Los dos sectores superiores del gráfico muestran los resultados al día, es decir, la rentabilidad operativa antes y después de la deducción de impuestos Los dos elementos esenciales que contribuyen a este rendimiento: las ganancias operativas como porcentaje de ventas y las ventas como porcentaje de la inversión total (la cifra de negocios) aparecen en los dos tercios inferiores del gráfico.

La evolución de los tiempos ha conllevado un perfeccionamiento económico y social que ha acabado en gran medida con la antigua empresa hermética de funcionamiento cerrado, introvertido. Las relaciones con bancos, clientes y proveedores del extranjero y las modernas técnicas publicitarias convierten a la empresa de hoy en patrimonio de todos.

684

9. **POLÍTICA COHERENTE DE PRECIOS. INFORMACIÓN AL CLIENTE**

a) **La empresa no es un coto cerrado**

Decididamente están pasando al olvido los tiempos en que la empresa era una estructura encerrada en sí misma y todos sus detalles eran guardados celosamente. Las relaciones con los bancos, con clientes y proveedores de otros países, las modernas técnicas de publicidad, etc., hacen que la empresa sea ya en alguna medida, patrimonio de toda la sociedad.

Toda determinación del precio está sujeta a posibles interpreta ciones negativas. Las imputaciones de ciertos costos, el margen de utilidad que se aplica, etc., no siempre serán aceptados por el cliente, que tiende a pensar que el precio que se le pide es demasiado elevado.

Para evitar eventuales dificultades a la hora del cobro, el cliente deberá conocer, con la mayor exactitud posible, lo que habrá de pagar a la finalización del servicio. El envío de una comunicación escrita, en la que éste habrá de manifestar su conformidad, es un método muy se guro de conseguir la inexistencia de esos problemas.

•No siempre es posible ajustar exactamente el precio antes de realí-

E. un trabajo, pues a menudo no se conoce el tiempo que se empleará.

Pensemos en el caso de un abogado al que contrata circunstancialente una empresa para un asunto de carácter laboral. Sus honorarios

ependerán de cuánto se complique el pleito y los trámites que haya ue realizar, que no siempre se conocerán de antemano. Pero, aun en

Fun caso como este, el abogado si deberti intormar, desde el orincioio,

de su tarifa por tiempo dedicado y de los honorarios que según las características se prevean para el caso. Así, aun cuando no se pueda ofrece? el importe fijo del servicio a realizar, se tendrá una base de estimación bastante ajustada a la realidad.

La relación entre la empresa y los consumidores, los dientes, debe resultar cálida y estimulante para que el vínculo se despoje de frialdad y se convierta en un elemento de amistad y confianza recíprocas.

La explicación racional al cliente del precio que se le va a cobrar y de su posible ajuste, resulta, por ende, de gran interés para quien vaya a prestar cualquier servicio.

Sin embargo, a pesar de haberse tomado todas estas precauciones, puede ocurrir que, en el transcurso de la tarea a realizar, se planteen reclamaciones sobre el precio fijado, especialmente cuando se acerca la hora de efectuar el pago.

Esas reclamaciones deberán atenderse de inmediato, sin dejar el asunto para más adelante, pues el transcurso del tiempo suele dar lu-

Para llegar a un acuerdo definitivo con el cliente es necesario que exista buena voluntad por ambas partes

gar a que la postura del cliente sea más intransigente. Por regla general, basta con celebrar una entrevista en que se revisen nuevamente, tanto los precios como los cálculos en que se han basado los mismos, insistiendo en las dificultades y en el esfuerzo requeridos por el servicio prestado.

Hay que oír al cliente, aceptar la justicia de alguno de sus planteamientos, si, efectivamente, tuviera razones suficientes, y aportar las soluciones más convenientes al conflicto planteado. En ocasiones, es preferible ceder en algún punto determinado antes de romper la negociación y acudir a la vía judicial para la exigencia del compromiso contraído.

La elevación de los precios es una decisión desagradable que toda empresa debe

asumir con más

frecuencia de la

rue quisiera

Esa política de ceder en los derechos propios tendrá ciertos límites, y habrá que considerar el fondo y la forma en que se ha producido la queja. En efecto, el cliente puede estar tratando de aprovecharse de nuestra buena disposición, para conseguir una rebaja en el precio a todas luces ilegítima.

Es de desear que exista buena voluntad por ambas partes para llegar a un acuerdo definitivo y no volver a discutir sobre el particular unos meses después. También en este punto sería conveniente reflejar en un documento escrito la conformidad del cliente.

b) Aumentos y reducciones de precios

La elevación de los precios constituye una decisión desagradable para cualquier empresa, pero es una alternativa que debe aceptar en más ocasiones de las que quisiera.

El aumento del precio de los materiales que transforma, del costo de la mano de obra, de la energía y de cuantos factores intervienen en el proceso productivo, conducen, necesariamente, a un incremento de sus precios finales si no quiere ver disminuidos peligrosamente sus márgenes comerciales.

Pero, ese ajuste en el precio no debe provocar un descenso en las ventas, pues también podría producirse por esta vía un beneficio menor.

c) La comunicación con el cliente

Si el cliente encaja mal cualquier variación al alza de los precios a que está comprando, peor será su impresión si no lo esperaba de ninguna forma y recibe únicamente una comunicación escrita con la notificación.

Conviene —especialmente con los buenos clientes— comentar con anterioridad las causas que en un futuro próximo provocarán un aumento de los precios, insinuándole que debería efectuar algún pedido de importancia que le supondría un importante ahorro. De esta ma-

nera, se mitigaría —al menos en parte— el efecto desfavorable que inevitablemente se crea.

También se procurará evitar un aumento muy importante de una vez; es mejor aumentar periódicamente y en menor cuantía.

En los servicios estacionales, no causa buena impresión el aumende preciqs que coincide con la temporada alta, pues se tiende a penen el aprovechamiento desleal de la situación. Y nuestros clientes deben estar a disgusto cuando hacen sus compras, pues a la menor ión que se les presente, acudirán a la competencia.

1) La mejora en el servicio ofrecido

Inmediatamente después de producirse la elevación de precios, se =be intensificar la atención al cliente de todas las maneras posibles, Creciéndole servicios complementarios que puedan compensar el Irjuicio» ocasionado, intentando que el cliente siga fiel a nuestra la.

Será éste un buen momento para reorganizar nuestra red de ventas feccionar algunos detalles. Las exigencias del mercado van a ser

Entre el empresario o los directivos y los clientes debe producirse una comunicación natural y *frecuente en la que las dos partes compartan sus dificultades y actualicen sus respectivas necesidades. El empresario* podrá *poner en conocimiento del usuario las nuevas tendencias de la empresa y la aparición de nuevos productos. Recogerá como contrapartida la valiosísima opinión del consumidor.*

Es preferible aumentar los precios progresivamente y no de una sola vez

Una política de buen servicio al cliente no favorecerá las relacione ya establecidas sino que será publicitada por el beneficiario que relacionará a la entrega con nuevos clientes. Esta cadena redundará obviamente en beneficio del negocio por lo que resulta sumamente provechoso alimentar estas relaciones* ***mediante*** *iniciativas de gran repercusión. Por* ***ejemplo:*** *el restaurante que ofrece al cliente asiduo una consumisión a cuenta de la casa o una botella de champagne al finalizar un almuerzo de negocios, etc.*

mayores y ~dedos, Ame el nuevo hecho

precios_ practicar **una** nueva política comercial

las

Muy este fenómeno provoca, en contra

pudiera t4l Manzarniento de la empresa y un

en el seeint «fi **su actividad comercial. No**

dar, en formación *del* profesional dedicado a la

quien, en habrá que dar a conocer las cat

motivado *1b4* precios, pues difícilmente podrá convencer;

cuentes ae su ***~Wat, si*** previamente el no esta convenciste.

1. La y mayor comodidad del servicio. Siguiendo técnicas que compensar el posible efecto negativo varas examinar la &HIV/Sacia de subrayar la necesidad para el servicio que *Ofrece,* así como su importancia social.

En mucho° el nivel de vida aumenta de día en día, y

mundo demandti **tina** mayor calidad en el servicio que recibe tiene que pagar pof él una cantidad ligeramente mayor.: - que este proceItt detenga; ni por tanto, se impone pia actividad procurando siempre despertar las apetque nos rodea, y Multando, con los pequeños detalles, del servicio que ofrece.

El

r

• • -;;;;'ii.,iil.ar2•11111.11:7411111».

Pensemos en esos detalles, que pueden parecer insignificantes, pero que nos hacen ser habituales de un determinado hotel, garaje, tienda de ropa, etc. Enumeraremos algunos ejemplos:

El banco que regala libros un determinado día del año a quien imponga una determinada cantidad, o que ofrece sus publicaciones a sus clientes de manera gratuita. El hotel que ofrece alguna consumición gratuita durante la estancia. O el restaurante que ofrece el postre sin cargo para el cliente. O el establecimiento comercial del que recibimos la felicitación navideña.

Obviamente, en este campo de las relaciones públicas, el avance logrado en los últimos veinte años ha sido inmenso. Cada empresa desea destacarse sobre las demás ofreciendo algún distintivo.

2. *La mayor comodidad en el servicio.* El mayor nivel de vida a que antes nos referíamos, también conduce a que todas las personas traten de llevar una vida más fácil y cómoda. Trabajar en este sentido es otra buena política para mantener a nuestros clientes.

El avance experimentado en los últimos años por el campo de las relaciones públicas es inmenso

e) **El caso especial de la rebaja de precios**

Menos habitual que aumentarlos es rebajar los precios. Pero, efectivamente, es un tema que se debe estudiar, pues hay ocasiones en que se impone actuar de esa forma y conviene saber cómo debe hacerse.

Un cliente que pagó 100 dólares por una chaqueta se mostrará contrariado, cuando al mes siguiente la vea señalada a 92 dólares, y dudará de la seriedad comercial del establecimiento. Esta situación, por la que todos hemos pasado, se agrava en una relación comercial de importancia, pues el cliente se empeña en que lo que compró al anterior

)recio le sea reajustado en la próxima factura para no verse perjudica-

ante su propia competencia.

Se debería informar con anticipación, siempre que sea posible, del

próximo descenso de los precios, aunque existe el indudable riesgo de

que ocurra un descenso también en las ventas, pues los clientes espera-

a que se reduzca el precio. Cuando un servicio se ofrece más barato, el cliente piensa normal-

ite si no descenderá la calidad de lo ofrecido. Continuando con el ejemplo anterior, se preguntará si la chaqueta no tendrá ningún defecto inapreciable a primera vista.

Ésa es una imagen que la empresa debe borrar por todos los me- a su alcance, informando de los verdaderos motivos, que pueden ser un mejor estudio de los costos, una mayor racionalización del proceso productivo, compras a proveedores S mejores condiciones, etc.

No se debe incurrir en el error de rebajar los precios únicamente rque así haya actuado algún competidor, o porque la situación finan- ra sea muy mala y se opte por la política de «liquidar existencias».

Los detalles que tienen determinadas empresas con sus clientes les hacen merecedoras de su lealtad

En la guerra comercial —como en todas las guerras— raramente alguien sale beneficiado. Todos pierden algo. Por tanto, el empresario hará lo posible por permanecer al margen de ellas aun cuando en una primera instancia compruebe que experimenta algunas pérdidas.

, .arnente aplazar el suicidio

rni

Como síntesis, observaremos que únicamente puede justificar un **descenso en precios una nefonal** en nuestros cálculos de cosfo,, por **las circunstancias que r.4nn a** la empresa— o un aumento la

f) La guerra de precios

Es muy habitual tratar de destruir a un competidor bajando los **precios sin motivo, a fin de gue *g.* participe en esa** «guerra» y, en un **corto plazo, tenga que abandorae negocio. Mejor es** no calificar **éticamente esa postura, pero sí** hay **que constatar** que, comercialmente, **actuar *de esa manera*** cf..rsituye un grave error. En la guerra **comercial —*y en* las otras tambil-'2.— raramente** alguien sale beneficiado, **sino que todos los partii*:-..,re pierden algo.**

Por tanto, nunca debemos batdar la guerra comercial, y haremos **todo lo posible por quedar al aunque, de momento,** ello **nos pueda crear dificultades al re nuestras ventas. Pero,** esa **situación no se prolongará tiempo —se trata de guerras cruentas, pero breves—, y a** -,:tazo **nuestra situación será mucho más favorable que si** hubiesen- ft caído **en la tentación de intervenir.**

Pero tampoco debemos impasibles ante una maniobra que busque nuestra destruccif_7_ - E :aso, **deberá estudiarse cuál es la mejor respuesta: si la** retin:. :ampo **de batalla, o la participación circunstancial, en un preciso, sabiendo que seremos los vencedores.**

Dado que el mercado es lo :::::emente amplio, lo deseable es que cada empresa actúe en un de:cado terreno, sin interferir el esfuerzo de las demás.

10. IMPORTANCIA DE LOS REGISTROS

Un adecuado sistema de de datos permitirá al comerciante disponer de inlermación sufictwe para analizar los siguientes aspectos:

Volinne« las ventas. de utilidad Gastos y gustos y ventas por línea de productos y

por

de les,ttes y su reacción en las diferentes

de

Cuando .1 diapme Je datos apropiados y actualizados está en inminentes, puede adop-

las medidas adecuadas para resolverlos o atenuarlos antes de que la

Ituación adquiera carácter irreversible y conseguirá calcular sus pre-

)s racionalmente.

En otro ámbito empresarial los registros adecuados son necesarios

unbién con el fin de preparar:

— las declaraciones de impuestos — las solicitudes de crédito — los estados financieros — etcétera.

B. ASPECTOS CONCRETOS

1. INCLUSIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD EN EL PRECIO

Vamos a analizar ahora un sistema elemental para llegar al precio final a que se debe ofrecer el servicio, que se fundamenta en su costo total y tiene como meta conseguir que el precio sea justo desde el pun-

to de vista del cliente y que la empresa obtenga un beneficio razonable.

Principios generales

No todos los costos son de igual naturaleza. Hay que saber distinguir los costos directos de los indirectos

Podemos aplicar a la empresa de servicios el principio general de que cada producto que se fabrique debe proporcionar un beneficio. Aquí, cada servicio considerado por separado será un factor más para conseguir el beneficio total. Debemos, por tanto, desechar aquellos servicios que originen pérdidas, y sean financiados con el éxito de los demás.

Sólo en circunstancias excepcionales y con carácter esporádico se podrá mantener esa política, en el caso de que la pérdida en un sector determinado contribuya, precisamente, a la utilidad global de la empresa.

Para conocer de manera exacta los costos en que incurre, la empre-

debe tener una planificación contable y administrativa adecuada,

le le confiera cierta seguridad de que allí está reflejada la vida pasada

fe la empresa.

No todos los costos son de igual naturaleza. Hay que saber distin-

Iguir los costos directos de los indirectos.

Costos directos son los que que se producen al prestar un servicio concreto a un cliente. Si no se realizara el servicio, no habría costo. Si se trata de una empresa dedicada a la reparación de televisores, será coste directo la lámpara que se deba sustituir. Pero si no existe el cliente que demanda ese servicio, la empresa no incurre en ese costo.

El precio debe ser Justo desde el punto de vista del cliente y el beneficio razonable desde la óptica de la empresa

r

44

En el costo de un libro,

por ejemplo, intervienen

multitud de factores que

incidirán en el precio final. La determinación de este precio debe resultar de un análisis exhaustivo en el que se consideran todas las variables que intervienen en él.

Su determinación es sumamente fácil si se conocé realmente I que ha costado el material empleado o la mano de obra utilizada.

Costos indirectos son los que la empresa tiene que soportar aunque no realice el servicio. Aunque no se atienda a ese cliente concreto, habrá que pagar el recibo de la luz y del agua, el alquiler del local, los impuestos, etc.

El problema surge al tratar de imputar a cada servicio que se realice un porcentaje adecuado de esos costos indirectos totales. ¿Cuántos dólares del recibo de la luz del taller de reparaciones habrá de pagar el señor que lleva a reparar su televisor? Es evidente que hay que repartir esos costos entre todos los servicios realizados, pues el desconocimiento de esta evidencia produciría pérdidas de cierta importancia.

Habrá, pues, que determinar de alguna manera cómo imputar los costos indirectos a un servicio determinado que se haya efectuado.

s69z

b) Análisis del costo

El camino a seguir será el siguiente:

1. Averiguar el costo indirecto de cada servicio efectuado. 2. Conocer el costo directo de ese servicio. 3. Sumando ambos, se obtiene el costo total.

4. Fijar, en tanto por ciento, el margen de utilidad que se desea con respecto a las ventas totales de la empresa. A continuación, se resta del 100 91), y ya tenemos el complemento del costo. Por ejemplo: si se quiere obtener un beneficio del 25 % sobre las ventas totales, el complemento del costo es del 75 %.

Sea un libro cuyo costo resulta igual a 100, y hay que determinar a qué precio debe venderse, para obtener un 25 % de beneficio sobre la venta. Dividiremos 100 (costo) entre 0,75 (complemento del costo), resultando 133, con lo que se obtiene el beneficio apetecido.

En el caso de que la empresa realice servicios diversos, cada uno de ellos se reputará un servicio básico.

15

14

13

Ventas mensuales acumulativas reales

frente a las pronosticadas

Reales

1980

Un gráfico demostrativo de cuáles han sido las ventas mensuales acumulativas reales frente a las pronosticadas ilustrará claramente la acertada política de precios dispuesta por la empresa.

luencia del costo en la determinación del

ido, tras realizar los cálculos adecuados, la empresa conoce los

los servicios que realiza, la fijación del precio será más sen-

ibrá que añadir —como se ha venido repitiendo— el porcentaje

id que considera necesario. Vamos a operar con el 25 % sobre

atas en los supuestos numéricos que se van a desarrollar a conti-

693

En la práctica, ese porcentaje se obtiene por la

tenga de las empresas del mismo sector, y siempre

características similares en cuanto a dimensión, peí

Esa información se puede obtener directamente de los

dos, de las asociaciones profesionales, de publicaciones

Pero, además, se evaluará la capacidad de la propia empresa,

posibilidades y sus necesidades, de una manera realista y sin vismos peligrosos.

Teniendo en cuenta el cuadro en que se reflejan, para una empre

que realiza tres servicios, X, Y, Z, los costos de cada uno de ellos y de

hora de trabajo productivo —que reproducimos a continuación— mos a realizar algunos cálculos de gran interés práctico.

Si hemos fijado una tasa de rendimiento del 25 % de las ventas,

complemento del costo sería del 75 % (100-25).

ANALISIS DE COSTOS DE SERVICIOS Y DE LA HORA DE TRAB)

Serv X Serv. Y Serv. Z TOTA

Costos directos *$* 270 $ 325 $ 270 $
Materiales $ 130 $ 270 $ 400 $ Publicidad
$ 100 $ 200 $ 100 $

Cuando, tras realizar los cálculos adecuados, la empresa conoce los costos de los servicios que realiza; la fijación del precio será más sencilla

Costos indirectos Salarios de directivos y administrativos Alquileres
Contribuciones e impuestos Gastos generales

$ 100 $ 35

$ 400 $ 135

TOTAL $ 740 $ 1.065 $ 1.140 $ 2.945

Horas/mes de trabajo productivo	190,72	166,14	160,11
Costo del servicio por hora de trabajo	$ 3,88	$ 6,41	$ 7,12

Examinemos algunos de los aspectos estudiados para la imputación de los costos indirectos aquí reflejados.

Los salarios de los directivos y administrativos se han fijado según un doble criterio: por el tiempo que se estima se dedica a cada sector y por los documentos administrativos y contables que se manejan en cada servicio. Éste resulta ser el doble para el servicio *Z* que para los otros dos.

Los alquileres se distribuyen por los metros cuadrados de almacenes y oficinas que emplea cada servicio. También el *Z* utiliza casi el doble que los otros dos.

Las contribuciones e-impuestos se distribuyen según varios módulos combinados: cifras de ventas, ocupación de locales y personal utilizado, de lo cual resulta que el servicio *X* casi duplica a los demás.

Los gastos generales, que pretenden englobar a todos los costos indirectos restantes, se reparten en la misma proporción entre los tres servicios.

En cuanto a los costos directos que han sido considerados (mano de obra, materiales y publicidad) se ha computado la cifra que, según los registros estadísticos y contables, corresponde a cada uno de los servicios desempeñados.

La eficacia en la gestión empresarial es esencial para la consecución del éxito. En este sentido el trabajo es cada día más especializado y el personal revela un nivel cualitativamente creciente.

a fijar los precios de venta, por hora, de los tres servicios,

la siguiente fórmula:

Ita =

Costo servicio/hora x 100 Complemento del costo

Precios de venta

;io X

Servicio Y

Servicio Z

5,17 $ 6,41 x 100 = 8,55 $ 7,12 x 100 9,50 $

75 75

695

El

-

IN

MI

El asesoramiento a los jefes de línea en su especialidad, sin ninguna autoridad sobre ellos ni sus subordinados caracteriza a los cargos de plana mayor funcional y su actividad redunda en un perfeccionamiento notable de la gestión empresarial en todos los niveles.

Considerando que una unidad media de servicio exige 1,6

de trabajo, para el servicio X, el precio de esa unidad

$5,17x 1,6=$8,27.

Quiere esto decir que hay que hallar el producto de: Horas empleadas en el servicio x Precio venta/hora Puede ocurrir que el costo del material varíe según el cliente,

gún la tarea concreta a realizar dentro del mismo servicio. En este caso, se calculará el costo del servicio y de la hora de trabajo, excluyendo el costo del material empleado, que se añadirá a posteriori con el margen de utilidad conveniente.

d) **El método del multiplicador**

El procedimiento que vamos a desarrollar adquiere su máxima relevancia cuando se dan las siguientes circunstancias:

a) Es muy importante el costo de la mano de obra b) El salario por hora es similar entre todos los operarios c) La importancia del servicio varía según el tipo de cliente

GERENTE

ADJUNTO

al GERENTE

VENTAS

ASESOR JURÍDICO

PRODUCCIÓN

Publicidad

FINANZAS

Ayudante

ORGANIZACIÓN

Secretario

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA CON DEPARTAMENTACIÓN FUNCIONAL

Supongamos una empresa de servicios en que se piense aplicar este método. Para poder fijar el factor —multiplicador— habrá que contar con información de lo sucedido en una serie de años anteriores. Comprobamos así que siempre nos encontramos con lo fundamental, que es poseer unos registrqs adecuados.

Sunpongamos, además, que se han analizado doce años de la vida de la empresa, habiéndose obtenido el dato de que las ventas en ese período han ascendido a 168.000 dólares y el costo total de la mano de obra productiva ha sido de 80.000 dólares.

El costo del operario es igual a su salario multiplicado por el tiempo empleado

El multiplicador resulta ser:

168.000

= 2,1

Multiplicador =

80.000

Ventas totales

Costo total mano obra productiva

Dentro del costo total de la mano de obra productiva, no se considerarán los salarios del personal del departamento administrativo, sino

,únicamente los del grupos implicado en el servicio directo al cliente.

Se determinará a continuación el precio del servicio, cuando éste

consumido un tiempo determinado, que puede ser de 5 horas, abo-

lo la empresa 3,25 dólares por hora.

El cálculo total del precio del servicio es:

3,25 x 5 =16,25 16,25 x 2,1 = 34,12$

Prescindiendo de las cifras, los factores que intervienen en este

Indo del precio son los siguientes:

Salario del operario x tiempo empleado— Costo del operario. Costo del operario x Multiplicador = Precio de venta.

Pero, según la definición del multiplicador, resulta que no se trata

un elemento estático. Imaginemos que las ventas crecen en propor-

mucho mayor que los costos de la mano de obra productiva —o el

contrario—. Habrá que reajustar el multiplicador anteriormente

a las nuevas condiciones que se dan en la marcha de la

que no podemos por menos que insistir en que el cálculo de

y de los precios de venta, cualquiera que sea el método

), ha de estar sometido a constante revisión. De ello depende

obtenga o no un beneficio y que la empresa siga desarrollando

de acuerdo con los márgenes que se estimen más conve-

El precio de venta es igual al costo del operario multiplicado por el Multiplicador

En el mundo de los negocios suele cumplirse "aquello de que el pez Agrande se come al más

pequeño. En ocasiones, la

ornpetencia obligará a situar los precios en un nivel similar para no quedar fuera del

mercado. La resistencia

de las grandes empresas es muy superior a la de as más pequeñas.

e) **Análisis de casos concretos**

Hasta ahora, los procedimientos utilizados se han basado, fundamentalmente, en las condiciones que se dan dentro de la empresa; y ésto es lo más deseable.

Pero, no podemos olvidar que la empresa no está encerrada en sí misma, sino que vive en relación con otras firmas competidoras, con unos clientes determinados y con instituciones de todo tipo, etc. De esta manera, la libertad de que, en principio, goza el empresario dentro de una economía de mercado para fijar el precio de venta de sus servicios, queda condicionada en alguna medida.

En ocasiones, la competencia obligará a situar los precios en un nivel similar para no quedar fuera del mercado, por lo que el rendimiento puede ser menor del inicialmente previsto y haya que sacrificar el margen de utilidad. Otras veces, debido a la imagen de marca conseguida a través de los años, a una calidad del servicio situada por encima de las firmas competidoras, a la prestación de servicios complementarios, la preferente ubicación, etc., se podrán establecer unos precios superiores a los «normales».

Serán en ocasiones los organismos institucionales, bien de carácter nacional o regional, quienes fijen los precios concretos de cada servicio, o bien marquen un precio máximo y un mínimo. También éste puede venir regulado por las asociaciones profesionales, que tienden a

\

evitar bajas arbitrarias en los precios que perjudiquen a todas las empresas del sector.

A la hora de resaltar el factor más importante para la fijación de precios, nos encontramos, sin duda, con la calidad del servicio. Sí ésta no existe, un precio barato resultará caro para el cliente y éste abandonará a esa empresa.

Pero, si se consigue ofrecer un servicio óptimo, por encima de la competencia, las posibilidades de permanecer en el mercado con precios superiores, será mucho mayor.

El objetivo de toda empresa es que los beneficios conseguidos en un año sean aumentados en el siguiente

fi La optimización del beneficio

La empresa desarrolla su actividad tratando de alcanzar la utilidad máxima. Ciertamente, el objetivo de todo negocio es que los beneficios conseguidos en un año se vean aumentados en el siguiente.

A primera vista, pudiera pensarse que se conseguirá este objetivo

con una simple elevación de los precios de venta. Pero, en la realidad,

to no siempre sucede pues la apreciación excesiva puede provocar

importante descenso en el número de unidades vendidas, y así

la reducida la utilidad.

El verdadero objetivo a conseguir es obtener una mayor producti-

ad para hacer que los costos desciendan. El aparato productivo

irá de ser controlado y revisado periódicamente para introducir las

iras que permitan el logro de ese objetivo.

-

t

–

,

La actividad de la empresa tiende obviamente a alcanzar la utilidad máxima. La obtención de los más altos beneficios constituye la meta generalizada de toda gestión empresarial. El grado de expansión y el control de la evolución y méritos de cada una de las filiales sobre el mapa de los territorios que cubre la empresa serán estudiados continuamente con el objeto de detectar cualquier obstáculo en su desarrollo previsto.

699

La creación de sucursales expande la gestión a otros territorios geográficos

Concretamente, las pequeñas empresas de servicios pueden alcan• zarlo programando eficazmente los trabajos a realizar y concediendo una atención preferente a las tareas más urgentes y **de** mayor interés.

Un examen detenido de la propia organización se hace indispen•

sable, pudiendo analizarse cuestiones como las siguientes:

• Competidores en la prestación del servicio de la zona. • Implantación o intensificación de las campañas publicitarias. • Búsqueda de nuevos clientes. • Clasificación de la clientela. • Conveniencia de elevar el nivel de los servicios. • Creación de nuevos servicios. • Expansión a otras zonas geográficas, mediante la creación de sucursales.

El análisis convenientemente realizado de estos y otros puntos condicionarán la política de fijación de precios.

Pero, aún cuando la empresa no pueda fijar libremente sus precios y éstos vengan impuestos desde fuera, sigue siendo imprescindible el conocimiento de los costos, para saber cuál es la situación real de la empresa. Ese precio externo será contrastado con el que resulte del estudio de los costos, para comprobar que no existen pérdidas y que la utilidad conseguida no se aleja de las previsiones iniciales.

Consideremos; por último, que la empresa de servicios no debe detener **su desarrollo mientras que el ingreso marginal supere el** costo **marginal; esto es, mientras** que el costo nuevo en que se incurra produzca **una utilidad mayor.**

2. ¿A CUÁNTO HAY QUE VENDER?

La política de fijación de precios debe considerar una serie de factores intervinientes: competencia, publicidad, expansión, clientela, nuevos servicios, etcétera

La obtención de los máximos niveles de ganancia es el objetivo que persigue la formación de precios. Aún persiste entre algunos hombres de negocio la creencia de que para aumentar las utilidades es preciso acrecentar el volumen de las ventas pero, por sí solo, el aumento del volumen no implica necesariamente una mayor ganancia. Los ingredientes de ésta son los costos, el precio de venta y el volumen de unidades vendidas; lo mismo que cuando se prepara una receta culinaria, estos ingredientes deben concurrir en las proporciones adecuadas si se quiere

obtener buenos resultados.

Al tratar de los precios conviene hacer algunas distinciones entre «mejor» y «elevado», pues el precio más elevado de un producto raramente es el que permite vender el mayor número de unidades, consecuentemente tampoco será el que aportará el mayor volumen de ventas. En cambio, se puede afirmar que el «mejor» precio es el que permite obtener el máximo nivel de utilidades.

Ningún método de formación de precios, por sí solo, determinará la ganancia más elevada. Para establecer el precio que aporte la ganancia máxima se deben estudiar los diferentes tipos de costos y su corn-

La formación de precios persigue como objetivo último los máximos niveles de ganancia. La ganancia, cual una receta culinaria, se logra mediante la adecuada aplicación de determinados ingredientes: costos, precios de ventas y volumen de unidades vendidas.

portamiento. También se requiere un conochniento actualizado de las condiciones del mercado porque un precio de venta es adecuado dentro de un cierto conjunto de condiciones, pero podría resultar desadado si cambiaran las circunstancias.

Por consiguiente, el «mejor» precio de venta debe tomar en consición el costo y el mercado. Ha de ser suficientemente elevado copara cubrir los costos y producir una ganancia, y a la vez, ser sufiitemente reducido como para que atraiga clientes y proporcione un ¡adecuado volumen de ventas.

a) Elementos del precio de venta

Hemos visto con anterioridad que la forma más apropiada de determinar el precio de venta está configurada por la consideración individual de sus elementos constituyentes:

• Los costos directos. • Los costos indirectos (gastos generales de fabricación). • Los gastos generales y la administración. • La utilidad.

Costo directo La principal ventaja de este método de formación de precios es que tra cifras conocidas que sirven como punto de partida cuando determina el precio de venta de un producto, siendo especialmente til si se trata de productos nuevos. Por ejemplo, se intenta determinar

Existen ciertos factores que limitan las relaciones preciovolumen y que inciden de forma diferente según sea el tipo de negocio

el precio de venta de un producto nuevo cuyos costos

rial y mano de obra) son $3. Considérese, además, que se

de venta en $5. Esto produce una diferencia de $2 que es

ción. que se dispondrá por cada unidad vendida para al

indirectos y los gastos generales y de administración y un remanente que es la utilidad.

c) Relación precio-volumen

En el ejemplo del párrafo anterior, el costo directo por unidad

$3 y el recargo o contribución se estimó en $2, con lo cual se deter: un precio de venta de $5. Sin embargo, cualquier precio que sea;

rior a $3, aportará una cierta contribución para absorber el resto!

gastos. La magnitud de esta contribución dependerá del precio elija y del número de unidades que se puedan vender a ese prec

el siguiente cuadro ilustramos la relación existente entre volumen-contribución considerando tres proyecciones dif€

•

Precio de venta	$ 5	$ 4	Unidades
10.000	30.000	1	
Volumen de ventas	$ 50.000	$ 120.000	$ 60.000
Costo directo ($ 3 por			
unidad)	$ 30.000	$ 90.000	$ 45.000
Contribución	$ 20.000	$ 30.000	$ 15.000

En este ejemplo se han considerado tres supuestos, así el precio de

venta de $4, suponiendo que se puedan vender 30.000 unidades,

resultaría el «mejor» precio para el producto pero, si sólo pueden ven-

derse 15.000 unidades a $4, el mejor precio sería el de $5. Aunque con este último precio se obtiene un menor volumen de ventas, en cambio,

se obtiene una contribución de $20.000 que resulta superior a la de $15.000 producida por la venta de 15.000 unidades a $4.

La consideración de estas relaciones permite utilizar un enfoque basado en las posibilidades del mercado para determinar el precio de venta. Su finalidad es precisar qué combinación de precio-volumen reportará la máxima contribución a los costos indirectos y generales, así como, también a las utilidades.

d) Factores limitativos

Existen ciertos factores que limitan las relaciones pre

y que inciden de forma diferente según sea el tipo

ejemplo, si se trata de una empresa de compra-venta y

guir tanta cantidad de un producto como es posible

del costo directo es perfectamente útil para dete

venta. Su éxito dependerá del acierto con que

men de unidades que se pueden vender a p

-r•,.

,vi'.r..n .,

Sin embargo, en una empresa fabril entran en juego diferentes factores que hacen más compleja la formación de los precios de venta, Uno de ellos es la capacidad de fabricación, pues en general, la cantidad de un producto que puede fabricarse en determinado lapso de tiempo es limitada. Asimismo, según se fabrique para servir pedidos de clientes o para formar existencias, habrá una incidencia diferente sobre la uniformidad del volumen de producción y la carga financiera, En otras ocasiones, las limitaciones vienen impuestas por la fuerza de trabajo, o se originan en el equipo, o en la disponibilidad de materias primas, etc. Resulta necesario cuantificar esos factores en la formación de los precios de venta de las empresas fabriles.

La determinación del factor de recargo En las empresas industriales, la determinación de la contribución

iue es preciso incluir en el precio de venta resulta muy compleja, por

e, para efectuarla de forma práctica, hay que seleccionar las bases su cálcalo, y esto se hace generalmente mediante un recargo o

que se aplica sobre la base escogida.

La capacidad de fabricación indica que la cantidad de* un *producto que puede fabricarse en determinado lapso de tiempo es limitada

En una empresa de compra-venta en la que se puede conseguir tanta cantidad de un producto como es posible vender, el método del costo directo es perfectamente útil para determinar el pecio de venta. El éxito dependerá del acierto con que se pronostique el volumen de unidades que se pueden vender a precios distintos, contando con la capacidad de fabricación de la empresa suministradora.

•

varios métodos para determinar el factor de recargo, pero

son los siguientes: sobre el costo directo. sobre mano de obra directa. sobre unidad de peso. sobre hora de máquina.

La determinación del porcentaje de recargo es un paso fundamental cuando se utiliza el enfoque del costo directo en la formación de precios

Los mismos permiten adaptar la fórmula para la fe

cios al recurso particular que sea más significativo

equipo o materiales). A continuación pasarnos a estudiar

mo funciona cada uno de estos métodos. f) **Recargo sobre el costo directo**

La determinación del porcentaje de recargo es un paso

tal cuando se utiliza el enfoque del costo directo en la formación

precios. Existe la necesidad de revisarlo periódicamente, para tener

seguridad de que, en cualquier momento, cubre todos los gastos

rales (incluidos los intereses del financiamiento de la adquisición

equipos nuevos o para crear existencias de productos acabados) y

duce una cierta ganancia.

Este porcentaje se determina generalmente basándose en la infc

mación que ofrecen los registros de contabilidad. Vamos a desarrol

un ejemplo suponiendo que sobre esa base y, tomando también en

sideración el volumen de ventas, se considera que un recargo del 40 es el más adecuado.

Considerando que el precio de venta constituye el 100 %, el recar2 go del 40 % significa que los costos directos (mano de obra directa y materiales) representan el 60 % del precio de venta (100-40=60). A continuación desarrollamos el cálculo del precio de venta a partir de las cifras del costo directo que eran las siguientes:

Mano de obra directa 10 centavos Materiales
+ 27 centavos *Costo directo* 37 centavos

El porcentaje de recargo se estimó en un 40 % del precio de venta pero,

para facilitar los cálculos se determina a qué porcentaje equivaldría sobre el costo directo como sigue:

40 %

= 67

60 %

Ahora calculamos cuánto dinero representa este porcentaje de recargo sobre el costo directo:

Costo directo 37 centavos Recargo
x 67 % *Importe del recargo* 25 centavos

El porcentaje de recargo se determina generalmente basándose en la información que ofrecen los registros de contabilidad

y determinamos el precio de venta como sigue:

Costo directo Recargo *Precio de venta*

37 centavos + 25 centavos 62 centavos

entonces comprobamos la exactitud del cálculo como sigue:

Precio de venta (100 62 centavos Recargo
x 40 % *Importe del recargo* 25 centavos

En este método se da igual importancia a la mano de obra y a los materiales, ya que la base a la que se aplica el recargo es la suma de

El valor del material utilizado en la manufactura de un producto puede representar una parte importante del costo directo y afectar decisivamente la formación del precio de venta.

ambos factores. Esta característica hay que tenerla muy en cuenta debido a que el costo de la mano de obra tiende a permanecer invariable generalmente durante el período de un año y, en cambio, el precio de los materiales puede alterarse en cualquier momento. Dado que el valor del material utilizado en la manufactura de un producto pue-

de representar una parte importante del costo directo, este hecho puede afectar decisivamente la formación del precio de venta.

Para ilustrar esta cuestión, vamos a suponer que unos meses después de la determinación de precios aludida en el ejemplo anterior el costo de los materiales bajó de 27 centavos a sólo 15 centavos y que la mano de obra se mantuvo igual; esa situación produciría el siguiente costo directo:

Mano de obra		10 centavos	Materiales
+ 15 centavos	*Costo directo*		25 centavos

si se deja vigente el factor de recargo establecido en el ejemplo anterior tendríamos:

Costo directo		25 centavos	Recargo
x 67	*Importe del recargo*		*17* centavos

Ahora bien, el importe de este nuevo recargo es inferior en 8 centavos al anterior y podría resultar insuficiente para absorber los gastos generales y producir utilidad. En esta situación caben dos soluciones: una, es rebajar el precio de venta en una cantidad igual a la reducción que experimentó el costo del material (12 centavos) y de ese modo

En las empresas industriales la determinación de la contribución que es preciso incluir en el precio de venta resulta muy compleja

la contribución original de 25 centavos se mantendría inalterable y la otra, recalcular el factor de recargo considerando el nuevo costo directo.

Cuando existen limitaciones a la producción o cuando la determinación del factor de recargo se ve dificultado por las fluctuaciones del precio de los materiales, el factor mencionado se puede calcular sobre la base de horas de mano de obra directamente utilizadas.

El aspecto principal que conviene recordar es que cuando los costos de material son menores, también disminuye la contribución si se **mantiene el factor de recargo. Esta afirmación es válida aun** necesitando **la misma cantidad de mano de obra directa y el mismo** nivel de utilización **de las máquinas para convertir la materia prima en** un producto **acabado.**

g) Recargo sobre la mano de obra directa

Cuando las continuas fluctuaciones del precio de los materiales dificultan la determinación del factor de recargo o cuando existen limitaciones a la producción, originados por la escasez de fuerza de trabajo, se puede calcular el factor de recargo sobre la base de horas de mano de obra directa.

Este método se basa en aplicar un margen porcentual a los costos de mano de obra directa. El margen así calculado aportará la contribución necesaria como porcentaje del precio de venta. Para calcular el porcentaje de recargo, pensemos en un caso donde el costo de la mano directa es de 10 centavos y la contribución necesaria representa 25

centavos. Con esos datos se procede a dividir el importe de la contribución entre el costo de mano de obra directa como sigue:

10 x 100 250 (factor de recargo)

De donde tenemos que el factor de recargo aplicable a los costos de mano de obra directa representan el 250 % de las mismas.

Para calcular el precio de venta supondremos que el costo del material es de 15 centavos, por consiguiente, deberemos realizar las siguientes operaciones:

Costo de mano de obra directa Factor de recargo *Importe del recargo*
Costo de mano de obra directa Costo de materiales *Precio de venta*

10 centavos x 250 % 25 centavos 10 centavos 15 centavos 50 centavos

Cuando escasea la fuerza de trabajo esta fórmula permite realizar la ganancia máxima por cada dólar invertido en mano de obra directa, sea cual fuere el costo de los materiales.

h) Recargo sobre la unidad de peso

Es aconsejable utilizar como base del recargo aquel factor que limite la producción; por eso, cuando las materias primas escasean, se convierten en un factor limitativo y entonces se usa como base del recargo la cantidad de litros o kilogramos que se emplean en la elaboración del producto acabado. Esta fórmula es similar a la que se utilizó para obtener el factor de recargo sobre el costo de mano ode obra directa. La diferencia estriba en que se determina el recargo en base al peso de los materiales en lugar del costo de la mano de obra directa.

i) Recargo sobre la hora de máquina

En aquellos casos en los que la capacidad de la máquina es el factor limitativo de la producción, es aconsejable calcular el recargo sobre la hora de máquina al determinar los precios de venta para asegurar la obtención de la ganancia máxima.

La determinación del factor de recargo es aquí una tarea más compleja que cuando el cálculo se realiza en base a la unidad de peso, pues si se elaboran distintos productos en la misma máquina, generalmente, cada uno consumirá un lapso diferente del tiempo de ésta. Esto significa que la producción total de cierta máquina en determinado período de tiempo puede variar de un producto a otro. Por consiguiente, la contribución en

dinero que una empresa obtiene por hora de máquina también puede variar según sea el producto fabricado. Por ejemplo, los

productos A, B y C se elaboran en la misma máquina y su respectiva

contribución por hora de máquina es la siguiente:

Producto A $ 28,80 Producto B
$ 26,00 Producto C $ 20,00

En aquellos casos en los que la capacidad de la máquina es el factor limitativo de la producción, es aconsejable calcular el recargo sobre la bora de máquina al determinar los precios de venta para asegurar la obtención de la ganancia máxima

La determinación del factor de recargo debe analizarse en función de cada producto elaborado en la misma máqina ya que normalmente cada uno consume un lapso diferente de tiempo. Es decir que la producción total de cierta máquina en determinado período de tiempo puede variar de un producto a otro. Por ejemplo, ¿cuántos jabones produce la máquina A *en un período de tiempo determinado?*

708

En esta situación se debe estimular la demanda de consumo de los productos que aportan la más elevada contribución por hora de máquina. En el ejemplo anterior se deberían promover las ventas del producto A más que las de los productos B y C.

Para determinar la contribución por hora de máquina que alcance a cubrir los gastos generales fabriles y no fabriles se procede del siguiente modo:

• Se determina la capacidad total de horas de máquina en un período de tiempo dado. • Se determinan los gastos fabriles y no fabriles que deben absorberse en el mismo período de tiempo. • Se dividen dichos gastos entre el número total de horas.

Por ejemplo, vamos a suponer que el total de horas máquina disponibles en un año es•de 5.000 y en ese mismo período de tiempo los gastos ascienden a $100.000, así la contribución por hora de máquina será la siguiente:

$100.000 5.000

= $20

En este ejemplo hemos utilizado la capacidad teórica de fabricación, o sea la capacidad total, pero cuando concurran factores que **limitan** la producción, por ejemplo, una insuficiente demanda de consumo del producto, se debe utilizar la capacidad **práctica o probable de producción,** para determinar la contribución **por hora de máquina.**

erminar la contribt

5S, I gi’’

Hasta ahora sólo hemos tomado en consideración el punto de equilibrio, o sea que únicamente se han absorbido los gastos generales fabriles y no fabriles, pero no se ha producido ninguna utilidad, ¿Cómo se incorpora ésta en este método de formación de precios?

El enfoque más eficaz para determinar la cifra de utilidades es el método del rendimiento de la inversión que se ha realizado en el negocio. Por ejemplo, si la inversión fue de $300.000 y se desea obtener un rendimiento del 10 % antes de deducir los impuestos, la utilidad debería ser de $30.000. En este caso la contribución a las utilidades por hora de máquina se determinan dividiendo $30.000 entre 5.000 horas de máquina lo que produce una contribución de $6 por hora. Aquí también deben tenerse presente las anteriores condiciones acerca de la capacidad teórica y la práctica.

ca

l

Existe una capacidad teórica de fabricación, es decir la capacidad total. Sin embargo, puede ocurrir que concurran factores que limiten la producción, por ejemplo, una insuficiente demanda de consumo del producto que en consecuencia pueda producir un paro de la maquinaria.

Tanto cuando se elaboran diferentes productos como cuando se

produce uno sólo existen múltiples combinaciones en la determinación

de los precios de venta. Por ejemplo, vamos a determinar el precio de venta del producto C mediante el factor de horas de máquina. En este aso vamos a asumir que el costo de los materiales es de $21,37 por

[unidad y el de la mano de obra directa es de $1,80 y que la producción

Ede la máquina es de 1,25 unidades por hora. Con anterioridad había-

Linos visto que la contribución era de $20 y de $6 a los gastos y a la utili-

dad respectivamente, por hora de máquina. Como el precio de venta se fija por unidades y la producción por hora es de 1,25 unidades hay que determinar los factores de recargo por unidad, como sigue:

Tanto cuando se elaboran diferentes productos como cuando se produce uno sólo existen múltiples combinaciones en la

determinación de los precios de venta

709

La introducción de una nueva máquina en la empresa puede reducir o aumentar los costes. En definitiva, dependerá de la correcta planificación del trabajo a realizar y del óptimo nivel de utilización de esa máquina para *que la inversión sea positiva o contraproducente en la estructura de la empresa.*

710

• Contribución a los gastos:

Para determinar el porcentaje de hora de máquina que se requiere para fabricar una sola unidad se considera que una hora equivale al 100 % del tiempo y como en ese tiempo se fabrican 1,25 unidad, tendremos el siguiente factor de tiempo por unidad:

100 125

=0,80 (factor de hora de máquina por unidad)

y para determinar cual es el importe de la contribución por unidad multiplicamos dicho factor por $20.

0,80x $20 =$16,00 • Contribución a las utilidades: El factor de hora de máquina por unidad (0,80) también se aplica

aquí, de donde tendremos que si la aportación por hora a las utilidades

era de $6, la aportación por unidad es como sigue:

0,80 x $6 44,80

.. ..

Una vez formuladas las anteriores operaciones estamos en condiciones de determinar el precio de venta unitario de la siguiente forma:

Costo de material Costo de la mano de obra directa *Costo directo* Contribución a los gastos *Punto de equilibrio* Contribución a las utilidades *Precio de venta deseado*

$ 21,37 1,80 23,17 16,00 39,17 4,80 $ 43,97

1

Por consiguiente, si se quiere conseguir un rendimiento antes de impuestos del 10 % de la inversión, se debe establecer un precio de venta unitario de $43,97. Pero, en el supuesto caso de que las condiciones de venta que impone la competencia en el mercado impidan la venta del producto C a $43,97, se pueden contemplar las siguientes soluciones alternativas:

La actitud del comprador está determinada por dos condicionantes fundamentales: el precio y *la calidad del producto. Un producto costoso debe ser bueno.*

Fabricar los productos A o B en lugar del C, si proporcionan el rendimiento deseado y hay demanda para ellos en el mercado.

Rebajar el precio de venta si el rechazo, por este motivo, de los pedidos del producto C ocasiona que las máquinas se encuentren ociosas.

711

Cualquier precio que sea superior al punto de equilibrio ($39,17) supondrá cierta ganancia y, en todo caso, esto es preferible a la carencia total de utilidades. Pero, si los $39,17 todavía significaran un precio muy alto para las condiciones del mercado ¿se deben rechazar todos los pedidos del producto C que los clientes hayan solicitado a precios inferiores? Si no tiene pedidos de otros productos que le permitan aprovechar las máquinas, debe aceptar pedidos del producto C a menos de $39,17, debido a que cualquier precio entre ’$39,17 y $23,17, significa alguna contribución a la absorción de los gastos generales y esos gastos se producirán aun cuando las máquinas permanezcan ociosas.

Los casos prácticos planteados ejemplifican elocuentemente el material teórico expuesto de modo que su análisis contribuirá a una fácil comprensión de los temas enunciados

C. CASOS PRÁCTICOS

1. «LOS ANDES, SS.»

«Los Andes, S.A.» es una sociedad anónima dedicada al comercio **minorista de artículos de ferretería, menajes para el** hogar, juguetes y **artículos deportivos, situada en una zona comercial de** una próspera localidad **sudamericana de unos 50.000 habitantes, en la cual** hay además **otras cinco ferreterías y cuatro secciones de este género** en grandes **tiendas por departamentos de la ciudad que compiten vigorosamente entre sí.**

«Los Andes, S.A.» lleva varios años establecida en la localidad y su organización administrativa está constituida por los departamentos de ventas, compras y **contabilidad. La venta al público se realiza por las siguientes secciones: ferretería; pinturas y plásticos; artículos de deporte y jardinería; vajilla y menajes para el hogar, y por último, juguetes. La venta de juguetes comenzó hace un año debido a que la supresión de las ventas de grandes aparatos electrodomésticos** dejó vacante parte del espacio destinado a la exhibición y venta.

Debido a la fuerte competencia la empresa comenzó una organización del negocio hace tres años y la decisión de suspender la venta de grandes electrodomésticos fue motivada por la división en secciones que se estableció, pues la misma demostró que durante dos años sucesivos, dicha sección había experimentado importantes pérdidas.

La organización en secciones fue una acertada decisión y, si no hu-

biera sido por eso, probablemente Los Andes, S.A. habría seguido ven-

diendo grandes electrodomésticos, pues éstos representaban casi cuarto del volumen total de ventas.

Se decidió entonces asignar el espacio vacante a la línea **dq**

guetes, debido a que ningún comercio de la localidad ded

íntegramente una sección a este género de artículos, y,

....,

podían aplicar más elevados márgenes de utilidad. Con• da, esta línea producía un menor volumen de ventas ya

parte de las mismas se producían a fines de año.

e

Andes, S.A.», empresa dedicada al comercio minorista de artículos de

ferretería ***~ion nnrn oi***

y material deportivo, ha incluido la sección juguetería para sustituir la de electrodomésticos que

Prdidas. *A fin de contrarrestar la competencia reduce el precio de los artículos estacionales hacia temporada con la finalidad de que los clientes adquieran asimismo otros productos de precios*

Este proyecto, sin embargo, no cristalizó en la medida prevista y el balance resultó ligeramente

to anterior.

Los Andes, S.A. utiliza un método flexible para la formación de sus precios *de* venta, tomando en consideración dos factores: los precios de la competencia y el índice de rotación de los inventarios. Esto significa que a los artículos competitivos se les aplica un margen más reducido que al resto, y a los renglones de lento movimiento se les aplican márgenes más elevados. Sin embargo, una buena parte de las existencias se halla entre ambos extremos, y se les aplica un margen normal pues se tratan generalmente de mercancías de poca competencia, y con un razonable índice de rotación.

La política de promoción del negocio puede consistir en rebajar los precios de todos los artículos estacionales según se aproxima el fin de la temporda rodeando estas reducciones de* una *buena campaña publicitaria

La política de promociones del negocio consiste en rebajar los precios de todos los artículos estacionales según se aproxima el fin de la temporada rodeando estas reducciones con una buena campaña publicitaria. De este modo, las rebajas no son tan considerables como las que habría que establecer una vez finalizada la temporada. Es también política de la empresa rebajar los precios de todos los artículos mantenidos sin movimiento por lo menos un año, si no se han incrementado los costos de reposición de los mismos.

Los estados financieros se confeccionan a principios del siguiente año y la utilidad se determina mediante un conteo físico de las existencias a fin de año. Hace dos años, el margen bruto de utilidad fue el 35,47 % de las ventas y en la última anualidad, ese porcentaje descendió al 34,62 %. Después de efectuar un análisis de todos los factores que incidían en esta cuestión, se estimó que la razón principal de esta disminución del margen bruto era el resultado de la campaña de publicidad de la empresa, es decir, la promoción de ofertas especiales de margen muy reducido. Este plan pretendía atraer clientes al establecimiento mediante artículos de precio reducido con el propósito de que adquirieran otros productos de precios normales. Así fue en efecto, pero no en la medida suficiente para compensar los reducidos márgenes de las ofertas. Consecuentemente, el negocio experimentó una pérdida neta en las operaciones del último año.

PREGUNTAS

1. ¿Es correcta la conclusión, que acerca de la pérdida neta, se formó la dirección de la empresa?

2. ¿Qué aspectos de la formación de precios fueron desatendidos por la dirección de la empresa?

3. ¿A su juicio, qué medidas correctivas se podrían haber tomado para evitar los desfavorables resultados que se experimentaron?

RESPUESTAS

1. Sólo en parte, ya que la disminución de 0,85 % en el margen bruto, por sí sola, no determina la pérdida neta. En la misma también influyó el bajo volumen de ventas de la nueva sección de juguetes que no fue capaz de absorber la misma proporción de gastos generales que venía absorbiendo la desaparecida sección de grandes electrodomésticos.

2. La dirección prestó poca importancia a los siguientes aspectos:

• Sistema adecuado de registros que facilitara una información útil y rápida. • Relaciones precio-volumen-costos. • Determinación de puntos de equilibrio. • **Factores que** contrarresten la competencia de precios.

3. Las medidas aconsejables en ese sentido son las siguientes:

a) Es prioritario, establecer sistemas de registros que proporcionen una información adecuada con tiempo suficiente para:

— Obtener conclusiones acertadas. — Adoptar medidas correctivas.

b) Establecer un riguroso control de inventarios para los artículos de poco movimiento a fin de mantener sólo las existencias rigurosamente necesarias para dar servicio a los clientes y evitar que se produzcan inmovilizaciones que obliguen a efectuar drásticas rebajas.

c) Mediante una clasificación «ABC» determinar las relaciones precio-volumen-costo para proceder así a efectuar las modificaciones de precios que fueran necesarias.

d) Con la ayuda de los puntos de equilibrio determinar el volumen de ventas requerido para obtener los resultados adecuados y ajustar al mismo las campañas de publicidad y promoción.

e) **Tratar de incrementar el volumen de ventas de la sección de juguetes, bien sea ampliándola, o bien mediante la revisión de sus márgenes y política de promoción.**

f) Prevenir los posibles resultados de las campañas de promoción y rebaja de precios.

g) Establecer una serie de ventajas o servicios para los clientes que ayuden a compensar los efectos de una fuerte competencia que está basada principalmente en la política de precios.

El empresario debe establecer un riguroso control de inventarios a fin de mantener aquellas existencias estrictamente necesarias

2. LA MAQUINARIA DE LA TINTORERÍA

Estudiemos con detalle un caso práctico, ilustrativo de cómo una empresa puede variar sus costos con la introducción de nueva maquinaria, haciendo que su beneficio sea mayor, a partir de una situación difícil de la firma.

Se trata de un negocio de tintorería en el cual, su propietario, al cotejar las cifras que le ofrece el contable, comprueba que en el último ejercicio su utilidad ha descendido en un 10 % respecto al anterior, en que también bajó 4 puntos.

Cuando la competencia se fundamenta principalmente en la política de precios resulta operativo establecer una serie de ventajas o servicios a los clientes que ayuden a neutralizar los efectos de dicha competencia

El negocio tiene unas dimensiones superiores a las normales entre

la competencia, pues cuenta con doce empleados, un cajero administrativo y el contable por horas.

Su actividad fue ascendente desde su fundación, hace ocho años, **hasta esos dos últimos ejercicios, y nuestro empresario se muestra preocupado, pues aunque trabaja con una utilidad media alta, comprende que, de persistir la situación, pronto incurrirá en pérdidas.**

Tiene mucho trabajo todo el año, su personal rinde aceptablemente y no comprende cómo ha llegado a esa situación ni las decisiones que debe tomar para cambiar la marcha del negocio.

Analizando el problema con una empresa asesora, llega al convencimiento de que su dimensión es excesiva y de que, en ese tipo de negocio, funcionan mejor las empresas familiares o con muy poco personal, pues a menudo debe aceptar trabajo de hoteles, colegios y restaurantes, que le reportan poca utilidad.

Piensa, pues, en la posibilidad de reducir su personal a cinco **personas, pero renuncia a la idea, porque no le parece justo deshacerse de unos trabajadores que están cumpliendo a su satisfacción.**

Tampoco se muestra partidario de elevar los precios, pues la competencia es fuerte y podría descender su nivel de ocupación.

De manera un tanto circunstancial, acude a una Feria de Muestras en el extranjero y entonces piensa en la posibilidad de importar una nueva planchadora que podría reducir notablemente sus costos.

Nuestro empresario es consciente de que ese ahorro no será tan importante como manifiesta la firma vendedora, sobre todo teniendo en cuenta que su personal no está habituado a explotar ese tipo de maquinaria. Tampoco olvida que incurrirá en un mayor costo derivado de esa adquisición y de la amortización que tendrá que contabilizar.

Veamos ahora cómo queda un presupuesto típico realizado antes y después de la adquisición de esa máquina.

Se trata del lavado de la ropa de cama y de mesa de un gran hotel.

La fotografía complementa la comprensión en el texto del ejemplo correspondiente.

Con la nueva situación, se ha conseguido casi duplicar la utilidad, lo cual permitirá reducir el precio de venta y adquirir más trabajos. Comprobamos así la importancia de ir a la vanguardia en la adquisición de maquinaria adecuada.

Este sencillo caso muestra cómo hay que hacer frente a todo tipo de situaciones hasta encontrar la solución más favorable.

716

RTORERIA

rto

a) *Antes de la compra de la máquina planchadora*

Costos directos $ 154,50 Materiales
$ 35 Transporte $ 6 20 km a $ 0,30
Energía $ 3,50 14 horas a $ 0,25
Operarios $ 110 20 horas a $ 5,50

Costos indirectos $ 47,45 Equipamiento
$ 23,25 Gastos generales $ 24,20 22 % de la mano de obra

Costo total 201,95 Utilidad (15 % sobre costo) $ 30,30 **Precio de venta** **$** 232,25

b) *Después de la puesta en marcha de la máquina planchadora*

Costos directos $ 125,75 Materiales
$ 35 Transporte $ 6 20 km a $ 0,30
Energía $ 2,25 9 horas a $ 0,25
Operarios $ 82,50 15 horas a $ 5,50
Costos indirectos $ 48,22 Equipamiento
$ 30,27 Gastos generales $ 18,15 22 % de la mano de obra

Costo total **$** 173,97 Utilidad $ 58,28
Precio de venta **$** 232,25

Una empresa, a partir de una situación crítica, puede variar sus costos con la introducción de una maquinaria nueva y así paliar los efectos negativos de ese período de reflujo económico

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

A. Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿A que porcentaje del precio de costo equivaldrá un margen 34 % sobre el precio de venta?

2. En un detenido estudio de la relación precio-volumen de

artículo se estima que la más probable relación entre p

unidades vendidas será la siguiente:

Precio de venta Unidades vendibles

X $5 10.000

30.000

20.000

Y *Z* $4 $3

30.000

El costo directo por unidad es de $2. Determine cuál de los tres posibles precios de venta es el más lucrativo.

13. Responda «verdadero» o‘«falso» a las siguientes preguntas:

1. El método del costo total ¿permite introducir cambios

rápidos de precios? — —

2. El precio de venta de cada producto ¿deberá cubrir

siempre todos los costos? — -

3. Una fórmula rígida ¿se. adaptará a cualquier circuns-

tancia? — -

4. Los precios por lotes ¿tienen por finalidad incrementar

el volumen de ventas?

5. ¿Los artículos de precio más elevado son los que deter-

minan el mayor volumen de ventas?

6. ¿En los artículos estacionales ¿se deben efectuar rebajas en plena temporada?

7. Una política liberal de canje y devoluciones ¿tiene

influencia en la formación de precios?

8. El precio de aprovechamiento inmediato ¿es equivalen-

te al precio de penetración?

9. Ofrecer ventajas y servicios a los clientes ¿es un medio

de contrarrestar la competencia a base de precios? —

10. En la determinación del precio de un artículo novedoso

¿hay que tomar en consideración su ciclo vital?

11. La elección del momento oportuno de iniciar una venta

de novedades ¿mejorará los beneficios?

12. ¿En la determinación de las metas a largo plazo influye la consideración de la imagen que se intenta crear del negocio?

13. Si se dispone de información actualizada ¿se pueden detectar los problemas antes de que éstos ocurran? —

14. ¿Un sistema adecuado de registros es necesario para una eficiente formación de precios?

15. Separar los pocos asuntos vitales de los muchos ’triviales ¿facilita la toma de decisiones?

16. ¿Es la naturaleza de las mercancías un factor a considerar en la formación de precios?

I

17. El control de gastos ¿ejerce alguna influei

terminación del precio de venta?

18. El método de formación de precios sobre la

costo directo ¿toma en consideración el aume

costo de los materiales?

SOLUCIONES

1. 51,5 %

2. Y

SOLUCIONES

B

1.	VERDADERO	10.	VERDADERO
2.	FALSO	11.	VERDADERO
3.	FALSO	12.	VERDADERO
4.	VERDADERO	13.	VERDADERO
5.	FALSO	14.	VERDADERO
6.	FALSO	15.	VERDADERO
7.	VERDADERO	16.	VERDADERO
8.	FALSO	17.	VERDADERO
9.	VERDADERO	18.	VERDADERO